IDRC CRDI

International Development Research Centre

# IDRC Annual Report

2000–2001

The International Development Research Centre (IDRC) is a public corporation created by the Parliament of Canada in 1970 to help developing countries use science and knowledge to find practical, long-term solutions to the social, economic, and environmental problems they face. Support is directed toward developing an indigenous research capacity to sustain policies and technologies developing countries need to build healthier, more equitable, and more prosperous societies.

© International Development Research Centre 2001

**The National Library of Canada has catalogued this publication as follows:**

International Development Research Centre (Canada)
IDRC Annual Report 2000–2001

Annual
1970/71–
Text in English and in French.
Title on added t.p.: Rapport annuel CRDI 2000–2001
ISSN 0704-7584
ISBN 0-88936-975-5
1. Technical assistance, Canadian — Periodicals.
2. Economic development, Canadian — Periodicals.
I. Title.
HC60 338.91'71'01754 C75-743379E

This report is printed entirely on recycled paper, using vegetable-based inks. To reduce costs, very few copies have been printed. However, the complete report can be found on IDRC's Web site at http://www.idrc.ca/library/document/annual/ar0001/. A microfiche edition is also available. Electronic copies of online IDRC documents referred to in this report can be obtained by sending an email to www4mail@web.bellanet.org with the following command (only) in the body of the message: "GET http:// ..." (inserting the full URL required).

Photo credits

Dawn Agno, p. 31
J.M. Carisse, Office of the Prime Minister, p. 9
LEAD International, p. 32 (top)
Mike Pinder, p. 12 (bottom)

CIDA photos
Brian Atkinson, p. 15
CIDA, p. 13 (top)
Roger Lemoyne, p. 30
Bill Lyons, p. 28
Pat Morrow, cover
Bruce Paton, p. 4
Pierre St-Jacques, p. 22
Ron Watts, p. 29

IDRC photos
David Barbour, pp. 10 (top), 26, 27 (top), 38
Peter Bennett, pp. 18, 24 (bottom), 25, 34, 35, 37
Stephanie Colvey, pp. 11, 46
Kevin Conway, pp. 14, 33
IDRC, pp. 2, 12 (top), 13, 19, 23
C. Mayo, p. 27 (bottom)
Neil McKee, pp. 7, 36
Jennifer Pepall, p. 24 (top)
C. Sander, p. 32 (bottom)
Ronnie Vernooy, p. 10 (bottom)

0001-AN-975-029

102-04849/

# CONTENTS

2 **Chairman's Message**

## ABOUT IDRC

5 **An Overview of IDRC**
*Essential facts about IDRC*

8 **IDRC's Program Structure**
*Program areas, initiatives, and secretariats*

9 **The Year in Review**
*Program, institutional, and financial highlights*

## PARTNERSHIPS FOR PROGRESS

19 **President's Message**
*A collaboration of mutual discovery and reciprocal reward*

22 **Hand in Hand with Recipients**
*The collaborative advantage*

26 **Joint Action with Other Donors**
*Exploiting comparative strengths*

30 **Canada and the South in a Shared Enterprise**
*Research — a two-way street*

34 **Southern Researchers Join Forces**
*Common ground, common future*

## IDRC'S HUMAN AND FINANCIAL RESOURCES

39 **Governance**
*The roles and responsibilities of IDRC's Board of Governors*
*The Board of Governors and Senior Management Committee*

45 **How To Reach Us**
*Contacts in Canada, overseas, and on the Web*

46 **Financial Report**

# CHAIRMAN'S MESSAGE

IDRC marked its 30th anniversary in October 2000. When it was launched, three decades ago, IDRC was given considerable independence and a broad mandate "to initiate, encourage, support and conduct research into the problems of the developing regions of the world, and into the means for applying and adapting scientific, technical and other knowledge to the economic and social advancement of those regions."

In 1970, the Centre's annual appropriation from the Parliament of Canada was $5 million. In 2000/01, it was $88.6 million, and its support for research extended to some 900 projects. In the three decades since its creation, the Centre has funded close to 6 500 projects in 122 countries. In doing so, it has provided training to thousands of researchers in the South. Research funded by IDRC has influenced national policies in areas such as the environment, health, and urban planning. IDRC's assistance has also facilitated the development of innovative and effective technologies.



On several occasions during its 30 years of experience, IDRC has chosen to reexamine its function and question how best it can discharge its statutory responsibilities. From those analyses came policy and structural changes designed to maintain IDRC's relevance, to improve its responsiveness, and to augment its effectiveness. So too in 1999: the result was the Corporate Strategy and Program Framework (CSPF) 2000–2005, which set out three broad areas of inquiry for Centre-supported research: Environment and Natural Resource Management; Information and Communication Technologies for Development; and Social and Economic Equity. This past year was the first year of implementation of this program framework.

This willingness and ability to adapt have been critical to IDRC's effectiveness. Also key is its Board of Governors. In his 2000 *Report to the House of Commons on the Governance of Crown Corporations*, released this past February, the Auditor General of Canada noted that many boards "lack essential skills and capabilities that are required to function effectively and to carry out their responsibilities for the affairs of the corporation." Not so IDRC's.

The Centre's Board is unique among Canadian corporations because of its international composition. The IDRC Act requires that only the Board's Chairman, Vice-Chairman, and nine other members be Canadian. The international component of the current Board is made up of eight governors from developing countries and one from the United States, appointed because of their concern for, and expertise in, development issues. The leadership and perspective provided by governors from outside Canada help to keep the Centre's programs relevant to the developing world while setting them within a broader international context.

The Board's Canadian governors, appointed on the basis of their personal reputation, bring to the table a diversity of views representing a broad cross-section of

Canadians, as well as ingenuity and commitment. Our Board is a direct reflection of IDRC's philosophy, which is to convene people from different backgrounds and different nationalities to work together and benefit from each other's experiences. Noteworthy in this respect is the Board's gender balance: women make up 40 percent of IDRC's current Board. On average, women make up 30 percent of Crown corporation directors, and only 10 percent in other sectors.

The Auditor General's 2000 report noted that the management of Crown corporations had improved since the Financial Administration Act was amended in 1984. IDRC's Board continues to review how it performs its functions and strives to improve its effectiveness by refining its corporate governance practices and policies. It also incorporates recommendations from the Office of the Auditor General's review of its yearly financial statements. Annual audits by the Auditor General have found the Centre's accounts in proper order.

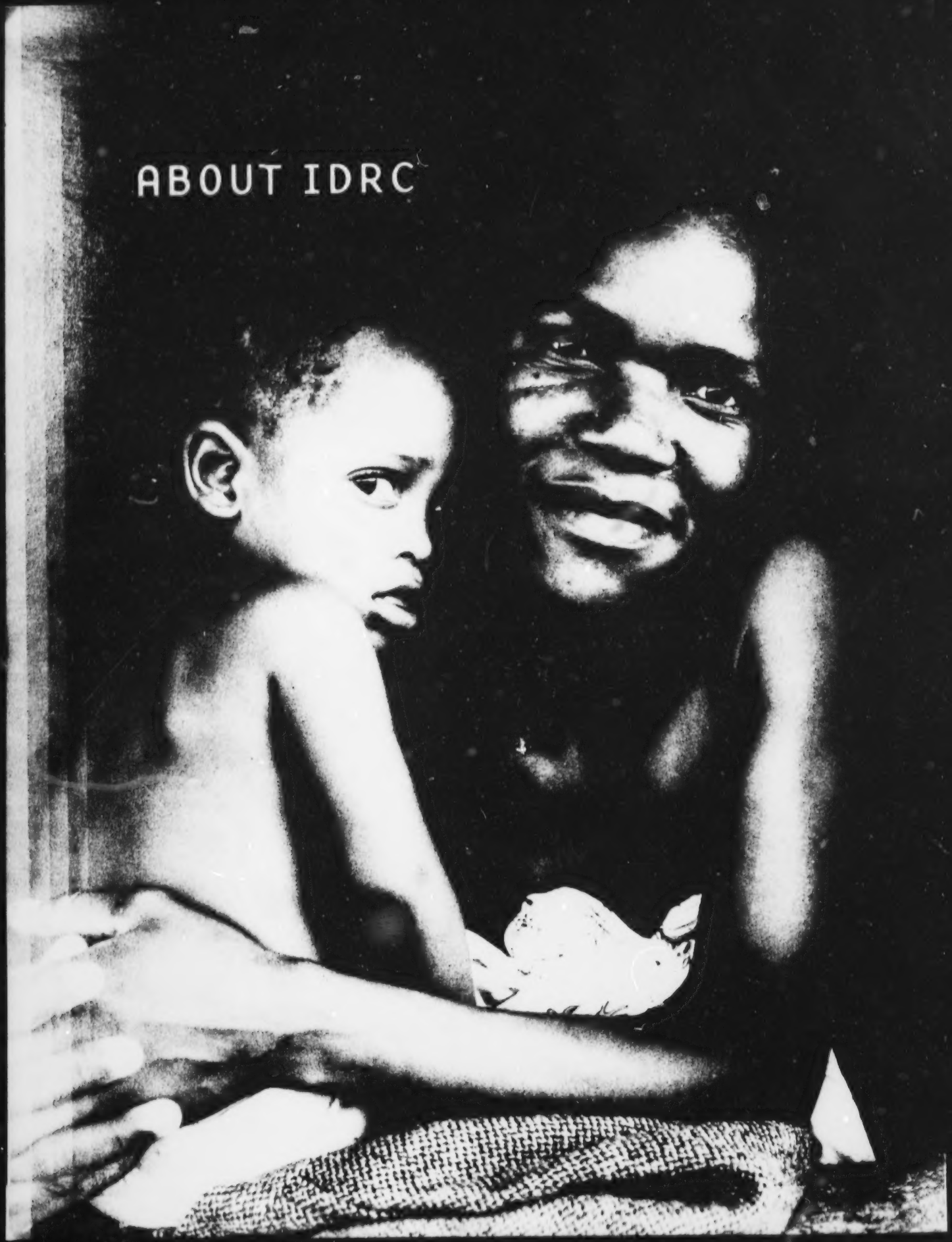
In the past year, the Board dealt with a number of major issues arising from an operational review of IDRC's regional presence, the location of project finance and administration, IDRC's library, and IDRC Books, our publishing activity. The review was carried out in 2000, following several years of declining core resources in real terms.

At its meeting in March 2001, the Board approved a resolution to change the way the Centre delivers its program in Southern Africa. While the Centre will continue to support research in the region and in South Africa itself at the same high level as in the past, the office in Johannesburg will wind down over a 6-month period. Programs now administered from this office will either be relocated to other institutions in South Africa or will be administered from IDRC's regional office for Eastern and Southern Africa, located in Nairobi, Kenya. IDRC's regional office for Latin America and the Caribbean, in Montevideo, will be reduced and will focus on the Southern Cone and the Andes. To the extent possible, programs in the northern part of Latin America and the Caribbean will be run out of Ottawa. The savings realized as a result of these measures will be directed toward research institutions in the South.

Despite these changes, there remains a constant in IDRC's life: its emphasis on the cooperative nature of development. This is manifested in its many research networks that span the South and link South and North, and in its convening of like-minded donors to support research in the South. It is also embodied in its support of participatory, mutidisciplinary research that seeks to involve all concerned in the search for solutions to development problems, from community members to political leaders. And it is practiced by IDRC's staff and Board.

**Gordon S. Smith**
Chairman, Board of Governors

# ABOUT IDRC



# AN OVERVIEW OF IDRC

- The rationale behind the International Development Research Centre (IDRC) was both deceptively simple and highly innovative: a country's development depends on the capability of its citizens to address their own social, economic, and environmental problems. The parliamentarians who passed the **IDRC Act** in 1970 envisioned a Canadian organization that would help countries in the South develop that capacity.

  In the words of the Act, the public corporation was "to initiate, encourage, support and conduct research into the problems of the developing regions of the world." For the past 30 years, IDRC has supported researchers from both the South and the North in their search for the means to build healthier, more equitable, and more prosperous societies.

- The Centre's approach is multidisciplinary. Teams of IDRC staff, composed of a variety of specialists, work on **program initiatives**. Together with researchers from developing countries, they identify a problem, then work together from the strength of their diverse disciplines to find solutions. Through **international secretariats**, IDRC brings donors together to develop research agendas and share costs. Secretariats are able to undertake research that is more ambitious than the Centre (or any single donor) would be able to support on its own. Although headquartered at IDRC, independent steering committees oversee the operations and research direction of the secretariats.

  In addition to its program initiatives and secretariats, IDRC has developed several large **corporate projects**. These projects respond to special needs or opportunities that fall outside the Centre's conventional funding framework. For example, IDRC supports Canada's participation in the Middle East Peace Process by managing the Expert and Advisory Services Fund set up by the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Canadian International Development Agency.

- IDRC's mandate, status, and objectives are specific and different from the **Canadian International Development Agency** (CIDA). While both institutions work toward the goal of sustainable and equitable development, CIDA focuses on many of the practical applications of sustainable development. Its six priorities are basic human needs; gender equality; infrastructure services; human rights, democracy, and good governance; private sector development; and the environment. As the federal government department that administers most of Canada's Official Development Assistance program, CIDA also provides humanitarian assistance. IDRC, on the other hand, supports research. That support is directed primarily to researchers and research institutions in the South. In this way, developing countries generate the tools and expertise they need to develop their own solutions to the problems they face. The work of CIDA and IDRC, however, is complementary. CIDA often supports financially the implementation of IDRC-funded research efforts.

- When the Parliament of Canada created IDRC, it granted the corporation **special status**. The Centre is not an "agent of Her Majesty." Along with the Bank of Canada and the Canadian Broadcasting Corporation, IDRC is exempt from the Financial Administration Act's specific rules governing Crown corporations. However, this special status does not give it carte blanche. IDRC, like every other federal department or agency, is bound by the general financial rules set out in that Act. The Centre is audited annually by the Office of the Auditor General and is accountable to the Parliament of Canada. But its special status does ensure that IDRC has the autonomy it needs to establish links and advance Canadian causes — even when, for political reasons, the government is unable to become involved officially.

- Parliament provides IDRC with an **annual appropriation**. While this is its main source of revenue, the IDRC Act also allows the Centre to seek external funding. IDRC's international reputation and the impressive set of networks it has established during the past 30 years make the prospect of cooperative ventures, through international secretariats, particularly attractive to outside donors.

- IDRC increasingly supports **research for policy change** — research that can help shape national policies. To realize the vision outlined in the IDRC Act, developing countries need a policy framework, as well as civil institutions, to address and openly debate complex issues related to the environment, science and technology, and economics, to name a few. IDRC has helped to provide opportunities to a critical mass of skilled people who can build a foundation of evidence for policy choices and the public debate that goes along with policy development.

- IDRC continues to influence the way research is conducted in the developing world. The Centre values a **multidisciplinary, participatory approach** that factors in gender considerations. This inclusive methodology helps to ensure that research is grounded in the needs of local people. As a result of experiencing both the process and its benefits, Southern researchers are increasingly adopting this approach.

- Canadians believe in helping those at home and abroad who, for a variety of reasons, require assistance  They recognize that the best way of doing this is by supporting their efforts to become **self-sufficient**. Furthermore, in today's interdependent world, Canadians understand that issues of environmental sustainability and health affect everyone, and that we also have a stake in solving them.

- **Canada's global reputation** is enhanced by the work of IDRC. As one member of Canada's foreign affairs family, the Centre makes a direct contribution to the Official Development Assistance program of Canada, the objective of which is "to support sustainable development in developing countries, to reduce poverty, and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world." Through development research, IDRC is helping to do precisely that.

Many features describe and distinguish IDRC's approach. Chief among them are the following:

- A focus on encouraging and supporting research in the South.
- An insistence on building research capacity, defined mainly in terms of human resources.
- The devolution of responsibility for management and administration of research to institutions in the South.
- The intellectual flexibility and willingness to take risks and experiment.
- The inclusion of gender considerations in research programing and analysis.
- The tailoring of support to different countries to best match their needs, resources, and aspirations.
- An emphasis on fostering collaborative partnerships between Southern and Canadian institutions.
- A concentration on establishing partnerships with other donors that exploit our comparative strengths.
- A commitment to encouraging connected communities of researchers, embodied in IDRC's program initiative structure.
- An accent on assisting researchers to access and distribute information themselves.
- The maintenance of a field presence in the four main developing regions.
- A continuing improvement of its operational efficiency so as to maximize support for research in developing countries.
- The promotion of evaluation as a planning, learning, and management tool.
- An effort to ensure the impact of research by bringing it to the attention of policy- and decision-makers at all levels.

## IDRC's Program Structure

| The South | IDRC | Canada |
|---|---|---|
| Priorities and expertise of developing countries<br>Networks of Southern researchers | IDRC assets (staff expertise, regional offices, previous projects and explorations) | Canada's Official Development Assistance objectives |

### Corporate Objectives (2000–2005)

To strengthen and help mobilize the indigenous research capacity of developing countries, especially directed to achieving greater social and economic equity, better management of the environment and natural resources, and more equitable access to information

To foster and support the production, dissemination, and application of research results leading to policies and technologies that enhance the lives of people in developing countries

To explore new opportunities and build selectively on past investments within IDRC's new program framework

| Program | Program Initiatives | International Secretariats |
|---|---|---|
| **Environment and Natural Resource Management** | Alternative Approaches to Natural Resource Management in Latin America and the Caribbean (Minga)<br>Cities Feeding People<br>Community-Based Natural Resource Management (Asia)<br>Ecosystem Approaches to Human Health (EcoHealth)<br>People, Land, and Water (Africa and the Middle East)<br>Sustainable Use of Biodiversity | Environmental Management Secretariat for Latin America and the Caribbean<br>International Model Forests Network Secretariat |
| **Social and Economic Equity** | Micro Impacts of Macroeconomic and Adjustment Policies<br>Peacebuilding and Reconstruction<br>Trade, Employment, and Competitiveness | African Technology Policy Secretariat<br>Economy and Environment Program for Southeast Asia<br>Micronutrient Initiative<br>Research for International Tobacco Control<br>Secretariat for Institutional Support for Economic Research in Africa<br>Trade and Industrial Policy Secretariat |
| **Information and Communication Technologies for Development** | Acacia: Communities and the Information Society in Africa<br>Pan-Global Networking (PAN) | Bellanet |

### Cross-cutting Research

Gender · African Consulting Capacity Building · Research on Knowledge Systems

### Program Support

Canadian Partnerships · Partnership and Business Development · Evaluation · Communications · Research Information and Management Service · Training and Awards

# THE YEAR IN REVIEW

## PROGRAM HIGHLIGHTS

### Young water testers visit Ottawa

Five teams of students from schools in Cuba, Mexico, Nepal, and the Ukraine won a 1-week trip to Ottawa – the prize in the **AQUAtox 2000** contest. The contest, cosponsored by IDRC, the Canadian Museum of Nature, and other donors, was part of the AQUAtox 2000 project, in which students from more than 90 schools in Canada and the developing world tested water samples from their communities. The students learned how to use simple and inexpensive water quality tests to detect chemical and microbial pollution. These tests were developed as part of an IDRC-supported project to promote safe drinking water in the South. (www.idrc.ca/aquatox)

### Trade and the developing world

The Trade, Employment, and Competitiveness program initiative organized a policy seminar at IDRC on **Trade Negotiations and Trade Policies in Developing Countries: What Role for Capacity Building and Research?** Diana Tussie, Senior Research Fellow in the International Relations Department at the Latin American Faculty of Social Sciences, Argentina, participated in the workshop. A leading expert on trade issues, Dr Tussie also appeared before the House of Commons Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade and spoke to the National Press Club of Canada about the pros and cons of the Free Trade Area of the Americas.

### Awards

IDRC funds and administers a number of **award programs** in the field of international development. These range from doctoral research awards to those for graduate students studying urban agriculture. This year, IDRC granted 61 awards. (www.idrc.ca/awards)

### Book launch in Chile

The Spanish version of the IDRC publication ***Cultivating Peace*** *(Cultivar la Paz)* was launched at the Centro de Extensión de la Universidad Católica, in Santiago, Chile, during the 16th Symposium of the International Farming Systems Association. The Canadian ambassador to Chile, Paul Durand, opened the session. The book presents essays and original case studies from the developing world showing how conflicts can lead to collaborative modes of managing natural resources.

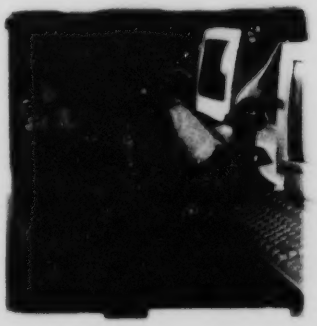
## Diamonds and war

IDRC is supporting the work of **Partnership Africa Canada** on human security and the international diamond trade in Africa. This project builds on earlier investigations of the diamond trade and civil war in Sierra Leone, which resulted in the publication *The Heart of the Matter*. This report, launched at IDRC in early 2000, received wide media attention and has contributed to efforts in the international diamond industry to implement regulations to intercept diamonds whose sales on world markets are intended to fund civil wars and other criminal activities.

## www.Latin America



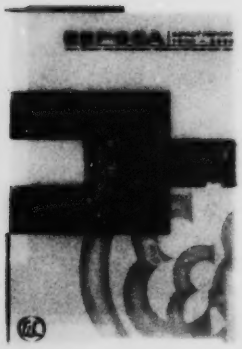
The Pan-Global Networking program initiative at IDRC has supported more than 25 projects and research activities in Latin America and the Caribbean over the past 3 years. Researchers from four of these projects shared their results during a public seminar entitled **What Good Does the Internet Do in Latin America?** Research topics included the impact of telecentres in the region and how community radio can exploit the Internet's resources.



## Networking in China

In the chilly, wet countryside of Southwestern China, the second international **Community-based Natural Resource Management** workshop was hosted by IDRC in collaboration with the Guizhou Academy of Agricultural Sciences. The workshop brought together 75 researchers who are working to prevent the destruction of natural resources by involving local people in resource management — an innovative approach that is not yet well known in their home countries. The workshop presented a valuable venue for the participants, who came from 14 countries, to share experiences, exchange ideas, and build connections between research teams around the region.

(www.idrc.ca/cbnrm/news/newsletter_feb01.html)



## Seven years of results

Established in 1993, the Economy and Environment Program for Southeast Asia supports training and research in environmental and resource economics. It uses a networking approach to provide financial and technical support to researchers in 10 member countries. The multidonor secretariat, based at IDRC's Regional Office for Southeast and East Asia, has released a report that highlights the impact of its first 7 years. The full report is available online at www.eepsea.org/impact/ir9300.pdf.

## Lecturing on health

A study that showed how pesticide use by potato farmers in Ecuador affected their mental capacity was one of the subjects of the **Ecohealth Lecture Series 2000–2002**. Organized by Dr Donna Mergler, neurotoxicologist and professor at the Université du Québec à Montréal, the series is funded through an academic fellowship from IDRC. The lectures, which this year were held in Edmonton, Halifax, Montreal, and Toronto aim to encourage awareness and discussion of an ecosystem approach to human health.



## Building capacity to reduce poverty

Senegal has become one of the latest countries to join an IDRC research network that is helping developing countries design polices and programs that meet economic stabilization targets while alleviating poverty and reducing vulnerability. Senegal's Minister of Economy and Finance, Mr Makhtar Diop, and the Canadian ambassador to Senegal, Mrs Michèle Lévesque, attended a seminar in Dakar to launch a project that is part of the Micro Impacts of Macroeconomic and Adjustment Policies (MIMAP) Network. The project, cofunded with CIDA, aims to develop tools to assess the impacts of economic policies on the living conditions of the poorest groups of Senegal's population. (www.idrc.ca/mimap)

# Institutional Highlights

## IDRC's 30th anniversary

IDRC's 30th anniversary was recognized in the House of Commons on May 16, 2000, by Liberal MP Colleen Beaumier. Her statement spoke of IDRC's international reputation that enhances "Canada's stature abroad as a caring nation committed to helping the world's poor to improve their lives." IDRC also marked its anniversary with a marketplace that showcased some of its contributions to people in the South and with a celebratory dinner. Guest speakers were the Hon. Mitchell Sharp and Maurice Strong, who both played significant roles in the creation of IDRC.



## Summit of the Americas

IDRC contributed to several meetings and consultations leading up to the Summit of the Americas, held in Québec City in April 2001. Alain Berranger, Director of IDRC's Partnership and Business Development Division, made a presentation to the Americas Summit Implementation Review Group in Washington. Comprising senior political advisors to heads of state, this group was responsible for negotiating the Summit themes. Mr Berranger discussed IDRC's support of research on the use of information and communication technologies for development in Latin America.

## Intervention and the state

At the Millennium Summit of the United Nations in September 2000, Prime Minister Jean Chrétien announced the creation of the International Commission on Intervention and State Sovereignty (ICISS). The Commission's mandate is to build a broader understanding of the problem of reconciling respect for the sovereign rights of states with the need to act in the face of massive violations of human rights and humanitarian law. Under an agreement with the Department of Foreign Affairs and International Trade, IDRC is hosting the ICISS Secretariat. The Commission is headed by the former Foreign Minister of Australia, Gareth Evans (right in photo), and Mohamed Sahnoun, Special Advisor to the UN Secretary-General on the Horn of Africa and former IDRC Pearson Fellow (left in photo), pictured here with the Hon. John Manley, Minister of Foreign Affairs. (ICISS Web site: www.iciss.gc.ca)

## Dot Force

A Digital Opportunities Task Force (Dot Force) was launched by the G-8 at its Kyushu/Okinawa Summit Meeting in July as a vehicle for the G-8 to develop concrete measures to help bridge the international digital divide. IDRC President Maureen O'Neil sits on the Dot Force committee. To inform Canadian input to the work of Dot Force, IDRC helped to organize an online consultation within Canada with civil society organizations and others interested in international development and digital divide issues. (Dot Force Web site: www.dotforce.org)

## Separate status for the Micronutrient Initiative

The Micronutrient Initiative (MI), currently a secretariat housed at IDRC, began its transition to stand-alone organization. MI works to end micronutrient malnutrition in the world through programs that include the fortification of common foods, dietary supplementation, support to public health initiatives, and the promotion of nutritious local foods. IDRC is proud of its important role in the incubation and growth of MI and will continue to collaborate with the initiative after its "graduation" from the Centre.
(MI Web site: www.micronutrient.org)



## New faces on the Board

The Government of Canada named three new governors to IDRC's Board of Governors:

- **Norah Olembo**, a Kenyan, holds a PhD in biochemistry from the University of Nairobi. Since 1992, she has been the Director of the Kenya Industrial Property Office. Prof. Olembo is the Chair of the Radiation Protection Board, Kenya, a Board member of the Pest Control Board of Kenya, and the Chair of the African Technology Policy Secretariat (ATPS).

- **Lalla Ben Barka**, from Mali, is currently the Deputy Director General of the Economic Commission for Africa, a position she has held since January 1998. Previously, she was leader of the Programme décennal de développement de l'éducation team, which prepared a 10-year plan for education in Mali. She received her BA and MA from the University of Paris and her PhD from the University of Southern California.

- **Linda Sheppard Whalen** has been CEO of Longterm Environmental Action in Newfoundland since 1992. From 1993 to 1996 and from 1984 to 1988 she was a Lecturer at Memorial University of Newfoundland. Dr Whalen is a member of numerous environmental groups and was involved in preparing the response to the 5-year review of the Canadian Environmental Assessment Act. She holds a PhD from Memorial University, specializing in Anglo-Saxon language and literature.

## Organizational change

As part of an effort to reduce the Centre's operating costs, the Board of Governors approved the closure of the Regional Office for Southern Africa and the restructuring of the Regional Office for Latin America and the Caribbean. Changes have also been made to the operations of the library and to IDRC's publishing program. These measures will contribute $2.6 million to meeting the Centre's target of cutting costs by $4 million over the next 3 years.

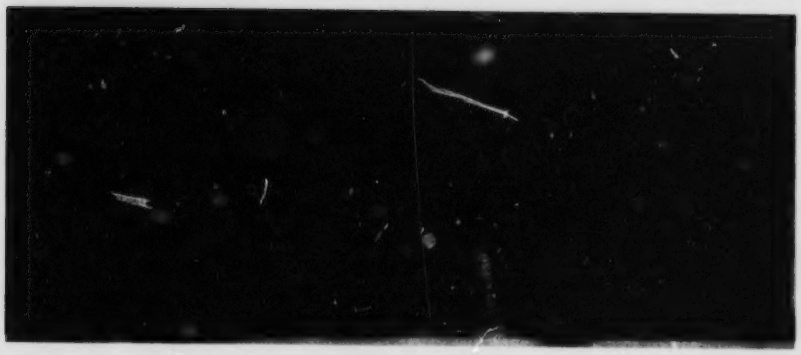
## Directors of Program Areas

Three new members joined IDRC's Senior Management Committee as Directors of Program Areas:

- **Peter Cooper** is Director of the Environment and Natural Resource Management program. Dr Cooper received his PhD in soil science from Reading University and has lived and worked extensively in Africa and the Middle East with Britain's Overseas Development Administration (now Department for International Development) and the CGIAR system. Before joining IDRC, he was Director of Research and, most recently, Leader of the Systems Evaluation and Dissemination Program at the International Centre for Research in Agroforestry in Kenya.

- **Richard Fuchs** is Director of the Information and Communications Technologies for Development program. Mr Fuchs served as the Executive Director, and later as a Commissioner, for the Newfoundland Economic Recovery Commission. He was also the founder and CEO of the Enterprise Network Inc., a Crown corporation that established Canada's first rural online and telecentre service, beginning in 1988. In 1996, Mr Fuchs set up Futureworks, a firm specializing in the development of distance technology systems and services. It won the Newfoundland and Labrador EXPORT award in 2000. Mr Fuchs has a MA in sociology from Memorial University and has worked with IDRC on several projects.

- **Rohinton Medhora** is Director of the Social and Economic Equity program. Dr Medhora has held several positions during his 8½ years with IDRC. Before this appointment, he was Senior Program Specialist for Economics and Team Leader of the Trade, Employment, and Competitiveness program initiative. A former economics faculty member at the University of Toronto, Dr Medhora has worked on a wide range of topics including economic integration, monetary union, financial liberalization, central and commercial banking, trade, exchange rates, privatization, and structural adjustment. His other experience includes work for the International Monetary Fund and the World Bank's Economic Development Institute.



# Financial Highlights



## Appropriations for development research

Over the past 5 years, IDRC's ability to finance development research has been compromised by the impact of inflation and the declining Parliamentary appropriation. In fiscal year 2001/02, however, IDRC will be able to allocate more resources to development research programs because of an increase in its Parliamentary appropriation and because of the positive impact of a number of restructuring initiatives that will be fully implemented by 30 September 2001 (Figure 1). The expected decline in the level of resource-expansion activities is due to the spin off from IDRC of two international secretariats and one large corporate project as independent legal entities.

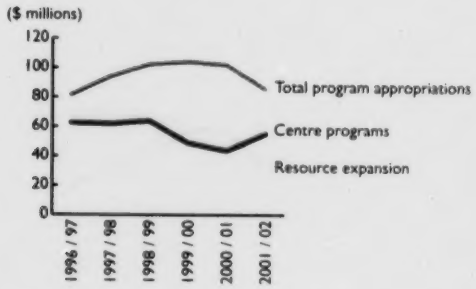
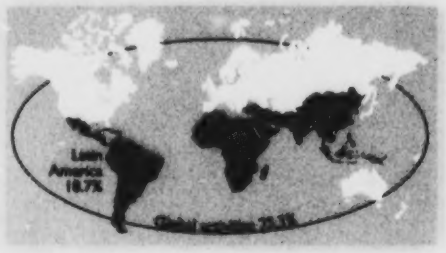



**Figure 1.**
**Program appropriations, 1996/97–2001/02.**

## Geographical distribution of appropriations

In accordance with IDRC's Corporate Strategy and Program Framework for 2000–2005, Africa received the majority of IDRC's support in 2000/01 (Figure 2).

Figure 2. Geographical distribution of program appropriations, 2000/01.

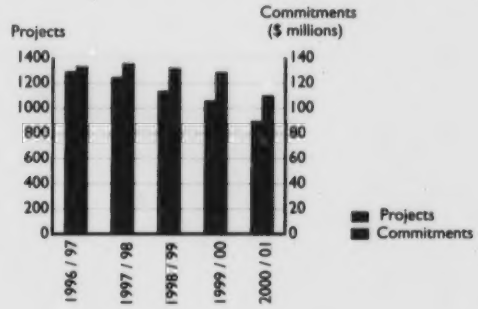



## Project load and outstanding commitments



Figure 3 presents, for the last 5 years, the number of projects administered by IDRC at year-end and the outstanding commitment values. Both the number of projects and the outstanding commitments have decreased over time, a direct impact of lower levels of appropriations in recent years.

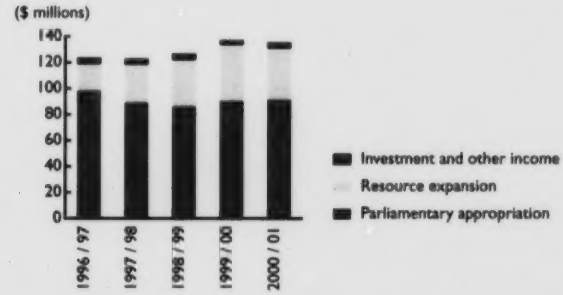
Figure 3. Project load and commitment levels, 1996/97 to 2000/01.




## Sources of revenue

IDRC derives its revenue from three main sources: Parliamentary appropriations, resource-expansion activities, and investment and other income. For fiscal year 2000/01, revenues totaled $135.3 million, with the Parliamentary appropriation accounting for 67%. Figure 4 presents the Centre's main sources of income for the last 5 years.

Figure 4. Income, 1996/97 to 2000/01.



## Expenditures

In 2000/01, IDRC implemented a three-tiered cost structure. This new structure distinguishes between research grants (development research programs, type A), knowledge-intensive program support (development research support, type B), and administrative costs (administrative services, type C). Expenditures for the year totaled $135.3 million before one-time restructuring costs of $1.7 million, producing a mostly balanced budget for the year. The allocation of expenditures by category is depicted in Figure 5. The mid-layer of development research support costs, which represents 15% of total expenditures, provides the Centre with its distinguishing feature of program delivery. In similar organizations, this cost is typically embedded in development research program expenditures, since this function is frequently contracted out. At 15% of total expenditures, administrative services costs are comparable with other donor agencies.



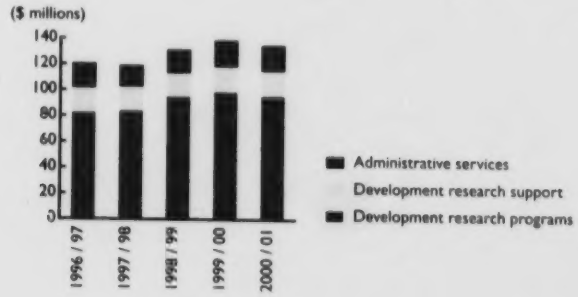
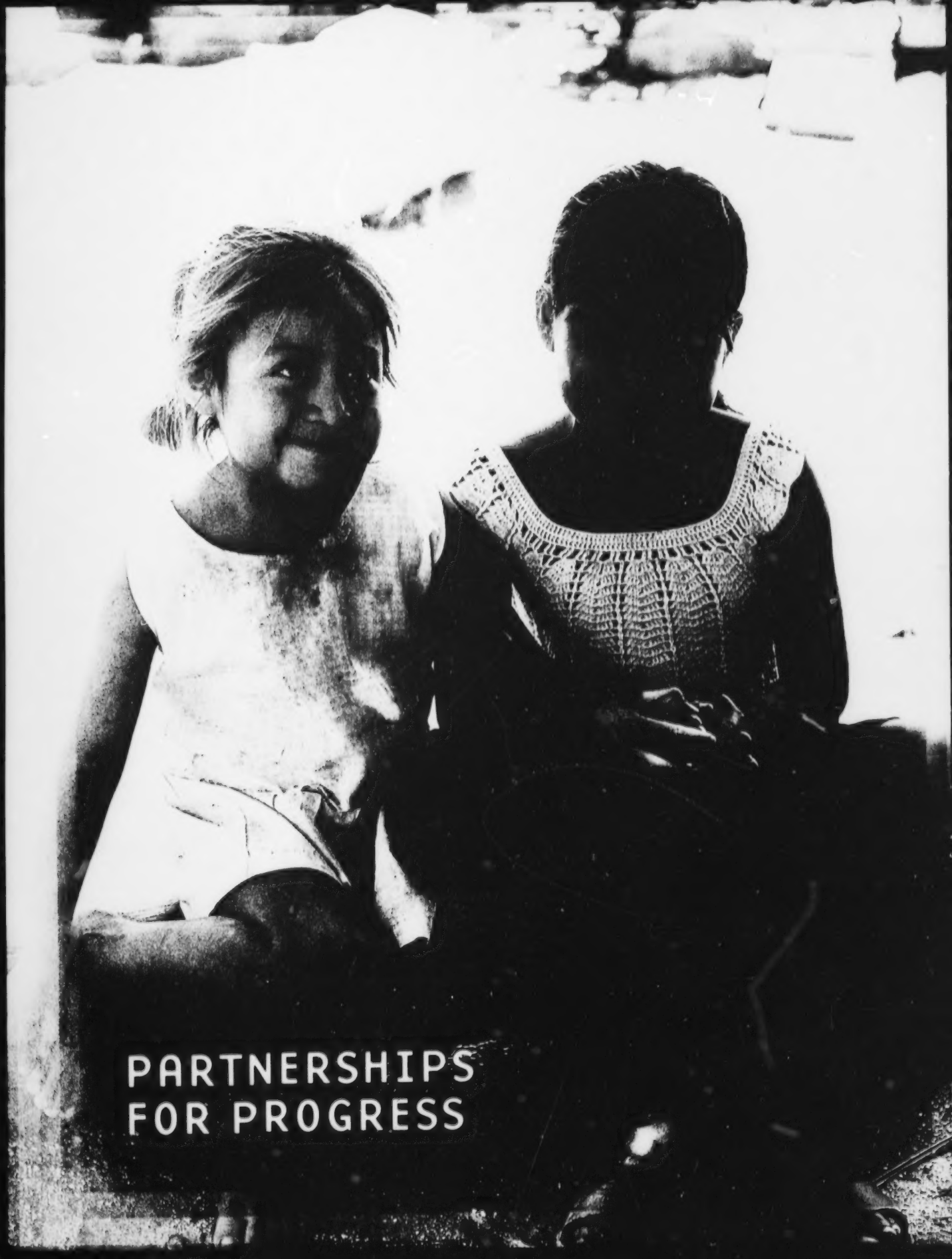



**Figure 5. Expenditures, 1996/97 to 2000/01.**


PARTNERSHIPS
FOR PROGRESS

# PRESIDENT'S MESSAGE

***A Collaboration of Mutual Discovery and Reciprocal Reward***

Amid all the turmoil and change of the past 30 years, IDRC has been guided by a true and steady purpose: to promote the capacity of people in developing countries to explore, understand, and improve their own futures. The Centre's specific contribution to development is to help generate knowledge — the knowledge to inform strategies of economic and social development that benefit the poor foremost. And since our founding in 1970, IDRC has always understood that development research is a collaborative venture.

Indeed, the best development research reflects the conviction that those most familiar with the needs and aspirations of their own communities are best placed to design and conduct research projects. By combining resources and wisdom in new alliances and proven partnerships, IDRC helps create new opportunities — and better results — for research in developing countries.

But there is a deeper principle that underlies IDRC's enduring reliance on partnerships. As a matter of principle, the people of any country are entitled to take part in the decisions that govern their lives. And participation is only meaningful if it is knowledgeable. People need to know the hard facts on which real choices are constructed. They also need knowledge of good governance — procedures of choosing that are open, effective, and democratic. IDRC supports research that can inform those choices, to make them fairer and more productive.

Such research by its nature is a cooperative enterprise — inclusive, transparent, and with an emphasis always on directing benefits to the poorest people of poor countries. That is why we find ourselves natural advocates and practitioners of global networks, the new dynamic of governance. These proliferating networks bring together governments and businesses, scholars and legislators, nongovernmental organizations (NGOs) and community activists, and international institutions, all in purpose-built coalitions with a common cause. Some networks form for research alone; others seek to accommodate diverse interests in new and better public policy. They typically reach across national borders, transcending traditional boundaries of economic interest, academic discipline, or political preference. More web than hierarchy, a successful network fosters open and equitable participation, facilitating an easy interaction between research insight and practical application.

These are the kinds of partnerships that IDRC has always encouraged. In many ways they reflect the values and recommendations advanced back in 1969 by the Commission on International Development, chaired by Lester B. Pearson. The Commission's influential report, *Partners in Development*, emphasized the significance of global interdependence, and promoted the practical virtues of multilateral cooperation. As well, the Commission stressed the central importance

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

of building the capacity of developing countries to identify and develop their own potential. (Mr Pearson became IDRC's founding Chairman the following year; *Partners in Development* became something of a founding creed for the Centre.)

But frankness demands a cautionary word. Partnership and its synonyms have too often been abused in the past as euphemisms to mask the real inequities and disadvantages that the poor countries suffer when dealing with the rich. Genuine partnership is a collaboration of mutual discovery and reciprocal reward. For IDRC, partnerships have repaid themselves many times over in new knowledge, new and productive coalitions, stronger credibility, and a dramatic multiplier effect for

## 10 Principles of Partnership

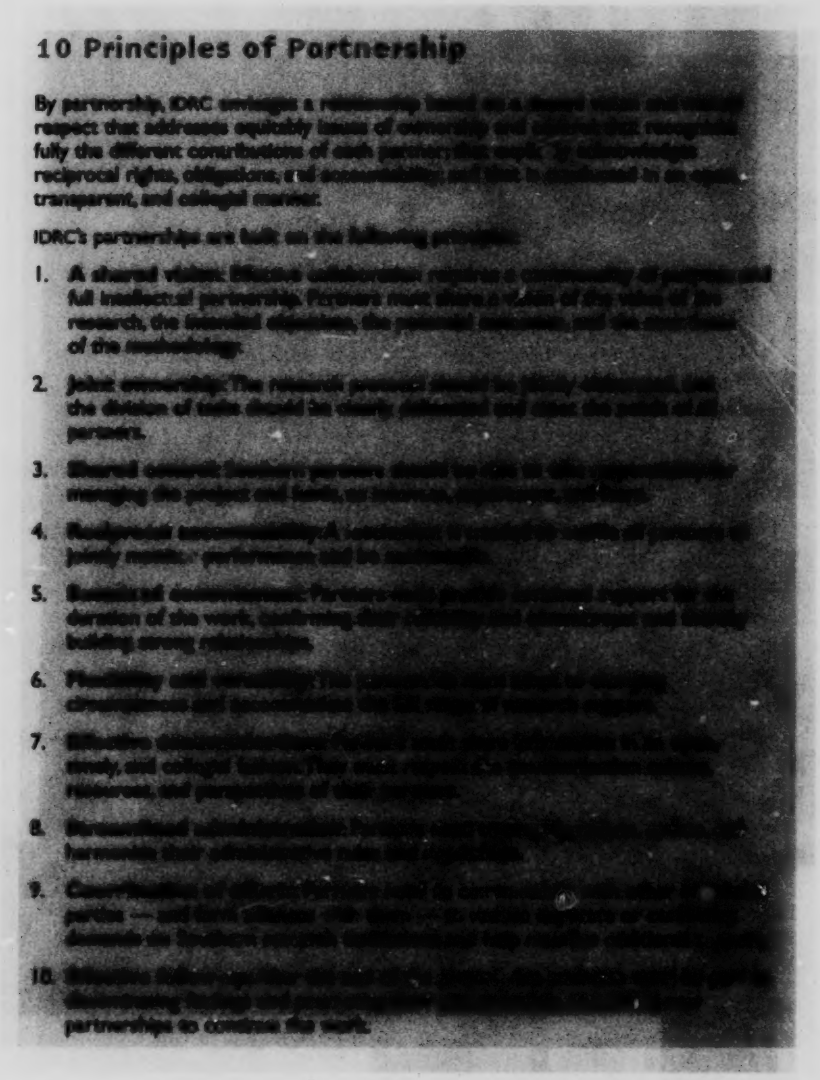
**By partnership, IDRC envisages a relationship based on a shared vision and mutual respect that addresses equitably issues of ownership and control; that recognizes fully the different contributions of each partner; that explicitly acknowledges reciprocal rights, obligations, and accountability; and that is conducted in an open, transparent, and collegial manner.**

**IDRC's partnerships are built on the following principles:**

1. **A shared vision**: Effective collaboration requires a commonality of purpose and full intellectual partnership. Partners must share a vision of the value of the research, the intended objectives, the potential outcomes, and the soundness of the methodology.
2. **Joint ownership**: The research protocol should be jointly elaborated, and the division of tasks should be clearly delineated and meet the needs of all partners.
3. **Shared control**: Southern partners should be able to take responsibility for managing the project and funds, to innovate, experiment, and learn.
4. **Reciprocal accountability**: A mechanism is needed to enable all partners to jointly monitor performance and be accountable.
5. **Sustained commitment**: Partners must provide sustained support for the duration of the work, confirming their reliability and commitment and thereby building strong relationships.
6. **Flexibility and versatility**: The partnership must adapt to changing circumstances and accommodate the full range of research support.
7. **Effective communications**: Partners must share information in an open, timely, and collegial fashion. They must respect the communication culture, resources, and perspectives of their partners.
8. **Streamlined administration**: Partners need to simplify, reduce, update, and harmonize their administrative rules and regulations.
9. **Coordination of efforts**: Partners need to communicate with other interested parties — and form alliances with them — to reduce duplicate or conflicting demands on Southern research institutions and help mobilize additional support.
10. **Effective follow-up**: After the end of the project, due attention must be paid to disseminating findings and promoting their use, as well as to building new partnerships to continue the work.

of building the capacity of developing countries to identify and develop their own potential. (Mr Pearson became IDRC's founding Chairman the following year; *Partners in Development* became something of a founding creed for the Centre.)

But frankness demands a cautionary word. Partnership and its synonyms have too often been abused in the past as euphemisms to mask the real inequities and disadvantages that the poor countries suffer when dealing with the rich. Genuine partnership is a collaboration of mutual discovery and reciprocal reward. For IDRC, partnerships have repaid themselves many times over in new knowledge, new and productive coalitions, stronger credibility, and a dramatic multiplier effect for



**10 Principles of Partnership**

IDRC's annual grant from the Parliament of Canada. The long-term political and economic benefits to Canada are literally inestimable.

IDRC's approach to partnerships – and to the primacy of promoting good governance – finds expression in the Corporate Strategy and Program Framework for 2000–2005. The Centre has accelerated efforts to make research findings more available and more relevant to the widest diversity of end-users: local communities, governments, scientists, NGOs, aid donors, and others. And we are concentrating on three priority program areas: social and economic equity; better management of the environment and natural resources; and opening a more equal access to information and communication technologies, so as to close the digital divide that marginalizes the poor.

In Canada, the Centre is placing renewed emphasis on expanding collaboration with domestic partners – especially the Canadian International Development Agency (CIDA) and the Department of Foreign Affairs and International Trade. Furthermore, we see rich opportunities for more extensive alliances between researchers of the South and the Canadian research community. As one example, IDRC is responsible for launching the Institute for Connectivity in the Americas, announced by the Prime Minister at the 2001 Summit of the Americas in Québec City.



IDRC's contribution to these objectives depends crucially on the talents and creativity of our partners. It also depends on money. IDRC has worked closely with CIDA and others for a real increase in Canadian Official Development Assistance (ODA), and for an enhancement of IDRC's own appropriation from Parliament. In addition, we continue discussions on an improved ODA-allocation procedure that would allow IDRC a more active and informed participation in the process.

In sum, IDRC welcomes the better international understanding of partnerships as a valuable instrument for development research. These collaborations reinforce the Centre's own capacity to promote research, with our partners, for the benefit of poor people in poor countries. More than that, the new networks of cooperation help to empower the people of the South themselves to understand their choices more clearly and to advance their own sustainable and democratic development.

**Maureen O'Neil**
President

# HAND IN HAND WITH RECIPIENTS

***The Collaborative Advantage***

IDRC is in the business of supporting researchers in the South. But in the Centre's case, "support" signifies more than funding. It means working in partnership with grant recipients toward a common goal, that of putting research in the service of society in the developing world.

A defining element of the Centre's partnerships is the collaborative relationship between IDRC staff and recipients. Program officers work in close contact with researchers, sharing their knowledge, expertise, and experience. These contributions include helping to develop research proposals; providing relevant literature; identifying professional contacts; arranging training opportunities; and traveling to the field to monitor projects. At the institutional level, IDRC staff also work with organizations in the South to build their technical and administrative capacities.

At first glance, IDRC–recipient partnerships seem to be based on a "hands-on" approach to development assistance. In fact, as the following examples show, Centre support is more in the nature of a helping hand – extended to enhance the ability of Southern researchers to conduct their own research into their own development problems. An evaluation of past IDRC project leaders showed that this nonmonetary support helped them to develop skills, pursue their research agendas, and inform public policy. "IDRC likes you to shine on your own," said one of the project leaders in the study. "It shows you how to swim and lets go. It's up to you to sink or swim."

## The Internet and Civil Society

Although civil society organizations (CSOs) in Central America have been quick to adopt the Internet as part of their day-to-day operations, it has been difficult for them to measure its effects on their work. The technology's relative newness means there is no standard methodology for assessing its impact on organizations. Since the Internet can be a powerful agent of change, such assessments are critical to guide its use. "There are possible negative impacts from the Internet on civil society," notes IDRC Program Officer Ricardo Gómez. "It can not only help build a stronger society, it can also further atomize it."

Dr Gómez helped to develop a six-country research project with the **Fundación Acceso**, a not-for-profit organization that works to strengthen CSOs in Central America. The study used a combination of surveys, case studies, and interviews to assess the Internet's impact on more than 100 organizations in the region. Dr Gómez made important contributions to the project, such as providing input to the research design and the framework for analysis.



"IDRC's contribution cannot be measured only in terms of financial resources but in the permanent involvement of its staff in discussions about goals, methodology, difficulties, and lessons learned during the project," says Kemly Camacho, the project coordinator with Fundación Acceso. "This kind of cooperation from IDRC to our countries sets the Centre apart from other international donors."

The results of the study form part of the paper *The Internet ... Why? and What For?*, cowritten by Dr Gómez and Juliana Martinez of Fundación Acceso. The paper argues that the use of information and communication technologies must contribute to social progress.

(Fundacion Acceso Web site: www.acceso.or.cr/PPPP)

## "To Plan Is To Choose"

### – Julius Nyerere, 1965

From a base office in Dar es Salaam, IDRC staff work alongside their counterparts from the Tanzanian Ministry of Health testing an innovative approach to decentralized planning and delivery of essential health services. The idea behind the **Tanzanian Essential Health Interventions Project** (TEHIP) is to improve health, not by spending more money but by planning spending more efficiently, according to where needs are greatest. TEHIP is showing how, by integrating research and

development efforts, health management teams in two districts can develop local plans based on local sources of information and data rather than implementing programs imposed from above. "The strength of the project is its thrust in capacity building," says Dr Peter Kilima, former Director of Preventative Services and long-time collaborator with the project. "The training ... has marshaled the capacity and means to plan, set priorities, and allocate resources. This is an invaluable asset that will continue to be utilized even when TEHIP support to the districts comes to an end."

TEHIP is a joint initiative of IDRC and Tanzania's Ministry of Health. The project is contributing to ongoing national health sector reforms that aim to improve the efficiency and accessibility of health services throughout the country.

(TEHIP Web site: www.idrc.ca/ehip)



## Networks: Partnerships in Action

Research networks provide another example of IDRC partnership in action. Networking has been at the core of the Centre's philosophy and operations from the start, an explicit recognition that development and the research to support it are by necessity cooperative ventures. For a number of years, IDRC has worked intensively with networks, lending significant intellectual support and investing 25 to 30 percent of its appropriations in networking arrangements.

### Made in Asia

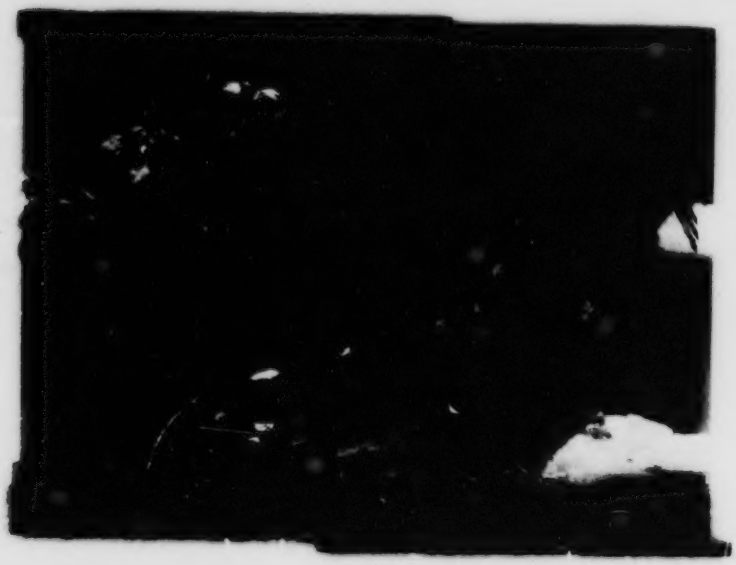
Staff in six regional offices act as an "ear to the ground," contributing to IDRC's understanding of research issues and development needs in the South. In Asia, staff in the Centre's Southeast and East Asia office brought together a network of Asian policy researchers and national research managers in 1997 to examine and organize thinking around key regional development challenges. These included the Asian financial crisis; reforms in social security, aging and long-term care; agricultural liberalization and food security; and the role of social capital. The **Asian Development Research Forum** (ADRF) now has

80 members and is guided by a steering committee chaired by the University of Malaya. It convened its fourth general meeting in June 2001 in Singapore with support from the Thailand Research Fund and the Institute of Southeast Asian Studies. Key meeting themes are defined by working groups on economic integration, aging, and environmental conflict management, all from an Asian perspective. Through collaboration and networking, ADRF members seek to change national research agendas and to increase the impact of research on development imperatives. (ADRF Web site: www.adrf.org)

## Joint action on agriculture and natural resource management

On a continent that is so dependent on agriculture, the pool of agricultural researchers in sub-Saharan Africa is relatively small. In the mid-1990s, for example, national agricultural research institutes of 10 countries employed a total 2 300 such scientists, about the same number as in Indonesia alone. IDRC saw an opportunity to help ! uild research capacity through regional collaboration and, accordingly, played a leading role in establishing the **Association for Strengthening Agricultural Research in Eastern and Central Africa** (ASARECA) in 1994. Working in 10 countries, ASARECA aims to strengthen and increase the efficiency of agricultural research in the region and to facilitate economic growth, food security, and export competitiveness through productive and sustainable agriculture. IDRC contributed to the consultations and studies to develop ASARECA and sat on the task-force that shaped its design. The Centre continues to support ASARECA programs, along with several other donors, and is working with the Association to focus more research attention on natural resource management, gender, and policy development. (ASARECA Web site: www.asareca.org)





# JOINT ACTION WITH OTHER DONORS

***Exploiting Comparative Strengths***

If there is one thing 30 years of supporting development research has underscored, it is just how complex development problems are. The steady loss of biodiversity, the overuse of natural resources to the detriment of the poor and marginalized, and the inequities of global trade defy simple solutions. And yet these problems cannot be ignored. Where the need for action has been clearly identified but existing organizations are not up to the task, IDRC has often turned to other like-minded institutions within the donor community for help. International secretariats, many housed within IDRC, are one of the mechanisms by which the Centre mobilizes and leverages the human and financial resources needed to tackle large-scale problems. Independent steering committees drawn from partner institutions and the Southern research community ensure a focused research agenda and efficient operations. The net result: secretariats maximize donor effectiveness and minimize program duplication and cost.

IDRC has also found willing partners to support individual projects funded through its program initiatives: the multidisciplinary, global teams that carry out the bulk of the Centre's research support activities. These mechanisms are among the many ways that, over its history, IDRC has sought to increase the resources available to Southern researchers. Development is a messy business that does not lend itself to a one-size-fits-all approach. There is no denying that shrinking budgets — a reality for many grant-making institutions — have also played a role in IDRC's efforts to expand its funding sources.

"However," says Alain Berranger, Director of IDRC's Partnership and Business Development Division, "IDRC makes it absolutely clear to all its partners and potential partners that we do not want to be seen as just a conduit for money or a

provider of funds. Our interest and responsibility rest in being seen as a donor-partner that engages our Southern counterparts, and many others, from project development through to the final evaluation of results."

That message seems to have fallen on receptive ears: resources from outside IDRC now account for one-quarter of its program spending.* With more and more new actors looking to support the scaling up of research and development results in the South, Berranger sees more scope for expanding donor and private sector partnerships. But there is a caveat.

"The bottom line is a fit with IDRC's priorities and programing direction," says Berranger. "Beyond that, if you look at IDRC's partnerships, you'll see a great deal of complementarity among the institutions we work with and a real added-value to the work we do together."

The following examples clearly support his assertion.



## Old Friends Renew Ties

Over the past two decades, IDRC and the Ford Foundation have collaborated on more than 100 projects covering everything from economic policy to social reconstruction. That relationship is experiencing a bit of a renaissance thanks to a closer working relationship between the two institutions' presidents and a closer collaboration among their regional offices.

- In Cairo, Egypt, the Foundation's local office is collaborating with IDRC to create a regional research fund for the Middle East and North Africa that will look at ways to improve human health by better managing the local ecosystem. The fund will help build a local expertise in ecosystem approaches to human health, a methodology that IDRC has helped to pioneer.

- Through their offices in Delhi, India, IDRC and the Ford Foundation are exploring new avenues for promoting the sustainable and equitable development of medicinal and aromatic plants in Asia. An important component in the region's primary health care and in traditional medical practices, such as Ayurveda, the long-term survival of these plants is jeopardized by overexploitation.

* This excludes the Micronutrient Initiative (MI), a multidonor secretariat working to end micronutrient malnutrition. It has an annual operating budget of $35 million. CIDA is one of MI's biggest supporters.

## Shared Vision, Joint Endeavours

IDRC's history of collaboration with the Dutch Ministry of Foreign Affairs' Directorate General of International Cooperation is a very active one: the Dutch are the Centre's largest non-Canadian cofunder. This country of some 16 million people is well known for its contributions to human development. One of only four countries to exceed the United Nations target of dedicating 0.7 % of their gross national product to official development assistance, it annually contributes more than $4.5 billion to development activities. Some of the more notable areas of collaboration with IDRC include

- **The Secretariat for Institutional Support for Economic Research in Africa (SISERA)**: Housed within IDRC 's regional office in Dakar, Senegal, SISERA provides technical and financial support for African economic research institutions. It seeks to build an elite corps of African economists whose research will inform policymakers and enhance the role of civil society in debates about economic policy options.



- **Resource Centre on Urban Agriculture and Forestry (RUAF)**: This is an information clearinghouse for municipal authorities, policymakers, and other stakeholders looking to harness the potential of urban agriculture. While governments recognize the contribution of urban farmers to local employment and to cleaner, healthier cities, many struggle to integrate urban agriculture into sustainable urban management practices. RUAF is one of the resources administered by IDRC 's Cities Feeding People program initiative.

## IDRC and CIDA

IDRC and CIDA share a unique relationship. In many instances, IDRC-supported research has pointed to critical development activities that CIDA has subsequently funded. Over their history, the two institutions have collaborated on a range of projects touching on topics as varied as poverty alleviation, women's health, and environmental management in the Ukraine. CIDA's President, Len Good, sits on IDRC's Board of Governors, providing input and direction into Centre programing. In the past year, senior management from both institutions met to discuss strategic directions and areas for further collaboration.

An enduring example of IDRC's and CIDA's long partnership is the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), an informal association of 58 public and private sector members that supports agricultural research for farmers in the developing world. Agriculture still plays a critical role in the development of poor countries, where over 70 percent of the people depend on the land for their livelihood. As members of CGIAR, CIDA and IDRC are helping to promote sustainable agricultural development based on the environmentally sound management of natural resources. This support is also benefiting Canadian farmers. Thanks to the work undertaken in 2 of CGIAR's 16 international agricultural research centres, for example, Saskatchewan farmers now have a new crop to replace less profitable wheat and canola: chickpeas. In 1995, only 80 hectares of chickpeas were planted in the province. Five years later, Canada has become the world's largest exporter of chickpeas, with sales topping $160 million in 2000: 98% of Canada's chickpea crop is grown in Saskatchewan.

# CANADA AND THE SOUTH IN A SHARED ENTERPRISE

***Research – A Two-way Street***

This past year, IDRC President Maureen O'Neil told conferences of the Association of Universities and Colleges of Canada (AUCC) and Ryerson University that some of the new bounty Canadian universities will enjoy from the Canada Foundation for Innovation and the Canada Research Chairs needed to be directed to increased research collaboration with Southern researchers. "The university atlas must include the developing regions of the world," she said.

IDRC had heeded the call to link Canadian and developing-country knowledge institutions 20 years earlier when, at the government's request, it established a cooperative program to bring research institutions into closer partnership. The Canadian commitment was in direct response to the proposal by developing countries at the 1979 United Nations Conference on Science and Technology for Development that "direct linkages should be established between the research and development systems of developed and developing countries." Today, partnerships between Southern and Canadian researchers are an integral part of IDRC's programing: in 2000/01, about 13 percent of the Centre's budget was used to support Canadian collaboration. And if the intent then was to help bridge the developing world's scientific and technological gap, now it is equally dictated by the challenges of globalization.

## Forging Broad-based Alliances

These linkages build on an existing – and abiding – interest on the part of Canadians in the developing world. To enhance that understanding IDRC seeks

to enable a variety of groups in Canada to contribute to, and benefit from, international cooperation. A case in point are the universities: IDRC helped strengthen development scholarship by contributing to the establishment of chairs at the University of British Columbia and Laval University. An IDRC grant is helping to transform McGill University's Centre for Developing Area Studies into an interuniversity research centre for international studies involving three other Québec universities. And IDRC is now engaged in the second round of a joint venture with the Social Sciences and Humanities Research Council, the "Canada in the World" Research Grants.

The flip side of "Canada in the World" is "the World in Canada." And that world is represented by a wealth of institutions and organizations. Some, such as AUCC, the Canadian Council for International Co-operation, and the Canadian Association for the Study of International Development, offer IDRC linkages with important constituencies: universities, NGOs, and development scholars, respectively. Others are notable for the importance they accord to involving citizens – particularly youth – in international issues, in innovative ways, from media fellowships to cross-Canada tours of The Global Change Game, an interactive, award-winning program that educates people about global issues. As students in Okotoks, Alberta, wrote after participating in the game: "We gained a better understanding of the issues challenging us in our international community both in the present day, and in the future. On a smaller scale, we also learned the valuable tools of cooperation, communication, and responsibility."



## Many Approaches, Multiple Benefits

Partnerships between Canadians and their Southern counterparts can take many forms, and bring many benefits. Here are some examples.

### Cross-national education for sustainable development

How can communities be part of the global economy while maintaining environmental practices that will sustain development in the future? This was what 174 participants from 31 countries – all midcareer professionals from a variety of disciplines – tried to determine last August as they pondered how to balance resource extraction with tourism in British Columbia communities. In 1998, these associates in the Leadership for Environment and Development (LEAD) International program had delved into the intricacies of water management on China's Loess Plateau. Founded in 1991 by the Rockefeller Foundation, LEAD's mission is to develop a global network of leaders who are able to develop policies that emphasize sustainable and equitable use of the Earth's resources. Canada was the

first industrialized country to join LEAD in 1994: today there are 12 member programs of LEAD International, encompassing more than 40 countries. IDRC has supported 85 Canadians in the LEAD Canada program.

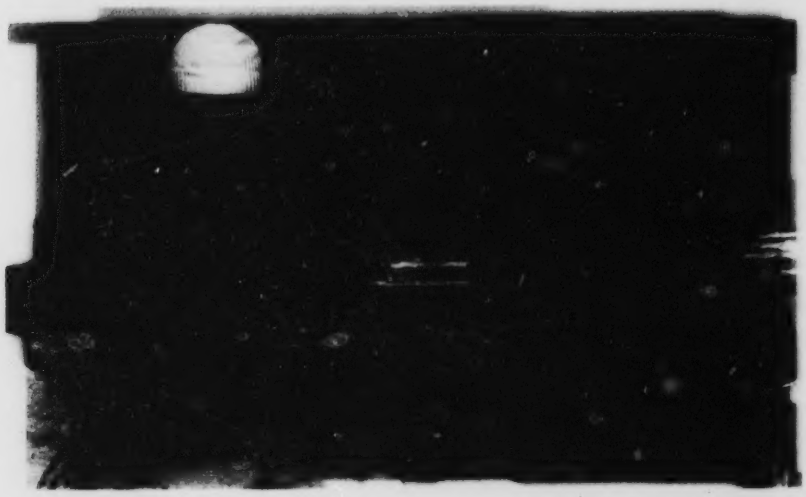
## Training the trainers: a new university learns to do research

Process is often as important as content. This is certainly the case in a collaborative community-based natural resource management project in Laos that links York University (Canada), the University of Sydney (Australia), Chiang Mai University (Thailand), and the National University of Laos (NUOL). The goal: to build research capacity at the very new NUOL by carrying out small projects on natural resource management and food security, both critical issues for Laos' largely rural population. Because NUOL's faculty members have limited research experience, a great deal of attention is devoted to introducing them – in the Lao language – to a wide range of applied research methods and concepts. Equally important, says project leader Peter Vandergeest of York University, Toronto, the project is helping them develop a picture of the larger, critical role universities can and should play in the country – generating knowledge at the local level that can influence national policy. The participation of Chiang Mai University, a rural university that has become a regional centre, is crucial in this regard. For Vandergeest, many rewards come from "the opportunity to learn about a new country, new issues, a new context." Parallel funding for the project comes from the Rockefeller Brothers Fund and the East-West Center (Hawaii).

## An award-winning collaboration in Cuba

In the inner city core of Havana, Cuba, 170 000 people crowd in just over 3 square kilometres of tenements, with few municipal services. Ill health and violence flourish. To improve the situation, the city launched a pilot project in 1996: an intensive rehabilitation program of Cayo Hueso, one of the districts, carried out by and for the community. To help determine how best to use their scarce resources, the National Institute for Hygiene, Epidemiology, and Microbiology (INHEM) and the University of Manitoba assessed community needs.

The partnership continues in an evaluation that is linking INHEM with neighbourhood popular councils, community urban development groups, and the University of Manitoba. The university contributed skills and research knowledge and helped develop methods of determining the effectiveness of measures taken to improve life in Cayo Hueso. Jean Lebel, team leader of IDRC's EcoHealth program initiative, considers that "the Cuban and Manitoban research teams both benefited enormously by being able to develop a methodological approach that is on the cutting edge of a new field: applying an ecosytem approach to understanding human health." Ultimately, he says, "the scientific community at large as well as other countries with the same type of development problems could benefit." In January 2001, the project was awarded the Cuban Academy of Sciences Award (Health), one of the most prestigious scientific recognitions in Cuba.





# SOUTHERN RESEARCHERS JOIN FORCES

***Common Ground, Common Future***

Throughout the South, researchers are working to find ways of overcoming their nations' development challenges. Their task is made all the more difficult in that they often work in isolation from their colleagues in other countries. They can be physically isolated – working in remote communities – or lack the physical and financial resources to connect with like-minded researchers.

Yet, the benefits they can gain from learning from one another and working together are significant. Southern researchers know Southern realities better than anyone. What works in one country may work in another. Moreover, pooling talents and resources to work on shared problems makes sense: not only is it a way to make use of scarce resources, but it also recognizes that some problems simply cannot be solved alone. Whether they are related to a geographic system, a hydrological system, or an economic system, some challenges transcend national boundaries.

IDRC's approach is based on a belief in the value of research in the South, by the South, for the South. Supporting researchers in different countries to work together to solve common challenges is one way this plays out in practice – by fostering research networks and by bringing together partners from various countries to work on shared problems.

# Palestinian and Israeli Scientists Work to Protect Critical Water Resources

The single best source of drinking water for both Israelis and Palestinians comes from a shared aquifer. If this aquifer is overpumped, or otherwise unsustainably used, it could be irrevocably ruined – depleted, polluted, or contaminated with saline water. Since 1993, with support from IDRC, researchers from Israel and from Palestine have been working together to develop an approach for jointly managing the Mountain Aquifer that underlies their borders – a project clearly in the interests of both. These researchers, who previously were isolated from one another, have continued to collaborate regardless of breakdowns in the peace process.



The Mountain Aquifer underlies the central mountain ridge and stretches 150 kilometres from the West Bank into Israel. Because the aquifer's properties were not well understood – most of the flow is westward toward Israel, but some is eastward into Palestine – researchers first carried out hydrological research. They then developed a detailed model of how the aquifer could be jointly and sustainably managed, which they are promoting to policymakers from both Israel and Palestine. Special attention was paid to appropriate management during periods of drought, which are common in the region. IDRC support for this project, which was completed in 1999, was directed toward researchers from Palestine. The Charles R. Bronfman (CRB) Foundation funded the Israeli component of the project.

## Latin American Researchers Focus on World Trade Negotiations

When it comes to international trade negotiations, developing countries are at a significant disadvantage. Northern countries have hundreds of policy analysts examining world and regional trade issues from various angles – these analyses are used by negotiators at the bargaining table. But developing-country negotiators come to the bargaining table less prepared and with far fewer materials tailored to their country's realities. In the highly charged world of international trade negotiations, this means Southern negotiators are less able to limit threats and maximize opportunities.

With support from IDRC, the Latin American Trade Network (LATN) was created in 1998 to build a network of scholars and public policy analysts who could examine trade issues from a Latin American perspective. From labour standards to the environment to competition policy, the group is analyzing critical trade issues on the regional and World Trade Organization agenda. Latin American governments have considered LATN's analyses in setting policy. Negotiators have also used them. In fact, network researchers have been able to identify issues of joint concern, pointing out opportunities for bargaining coalitions. The network is also helping to broaden debate on trade issues in Latin America. As project leader Diana Tussie, a senior research fellow at FLACSO (the Latin American Faculty of Social Sciences) puts it: "LATN is providing hands-on debate of issues that were handled by diplomats with little participation and accountability. There is now a network of people who feel that they can share issues and can move things on the ground with support from colleagues."

Other agencies supporting this network include the Inter-American Development Bank, the United Nations Conference on Trade and Development, the United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, the Instituto para la Integración de America Latina y el Caribe, the International Institute for Sustainable Development, and the Ford Foundation.

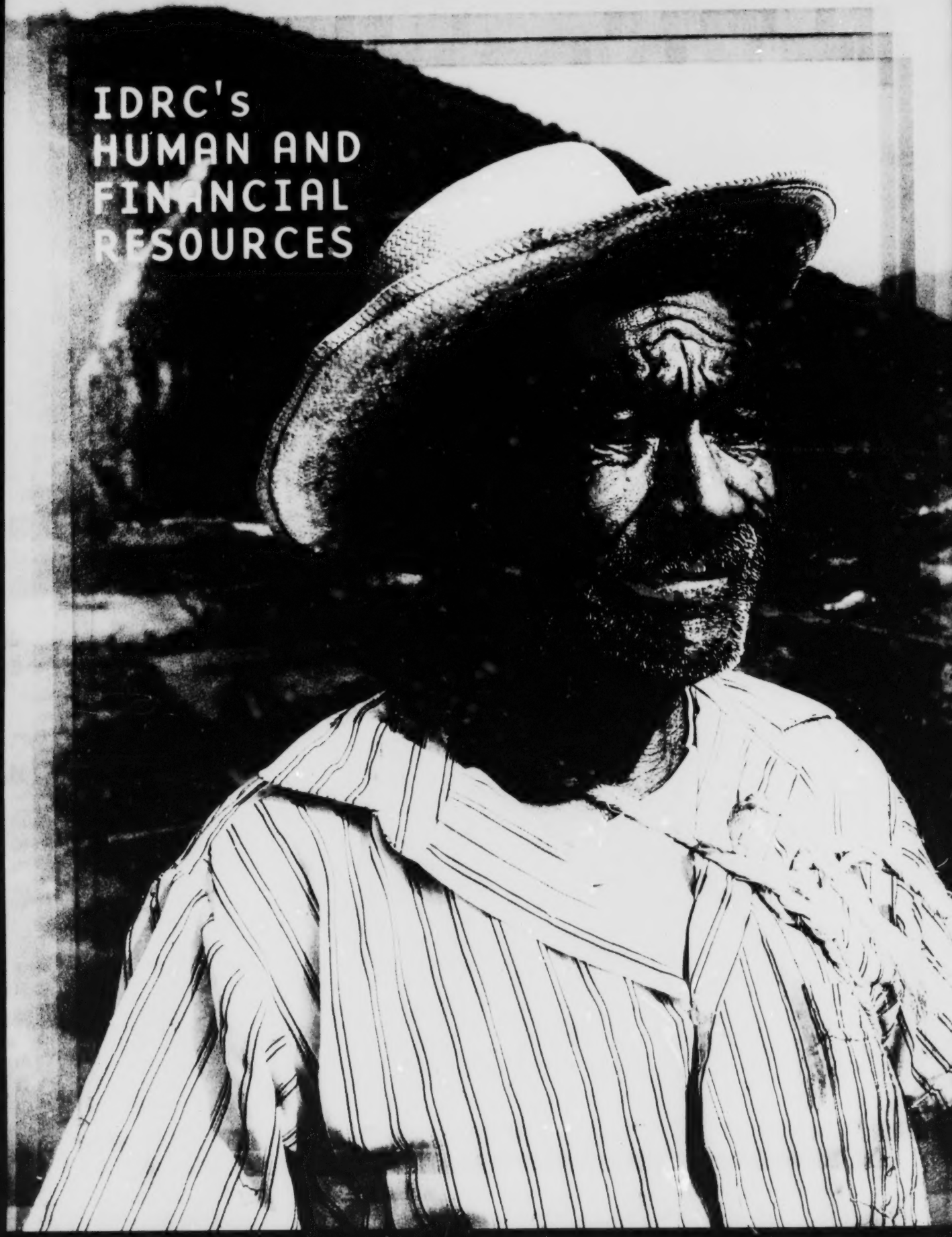
## Preventing Degradation of the World's Highest Mountain Region

The Hindu Kush–Himalayan region – the world's highest mountain zone – stretches 3 500 kilometres over eight countries from Afghanistan in the west to Myanmar in the east. This mountain system is home to more than 140 million people and affects the lives of three times as many in the plains and river basins below. But the region's natural resources – soil, water, forests, pastures, and biodiversity – are being rapidly depleted. This spells disaster for the people who depend on them for their survival.



Because the mountain system is interconnected – for example, a dam built in one country affects water supply in another – a piecemeal approach to solving problems ends up treating the symptoms rather than the cause. To develop an integrated approach to sustainably managing the mountain system – one that doesn't lose touch with the microlevel realities of the people living in mountain communities – IDRC has brought together researchers from China, India, Pakistan, and Nepal. The team is focusing its research on small and medium-scale watersheds. They started by gathering baseline data and putting in place mechanisms for monitoring the rapidly changing dynamics between human activity and the environment. To date, the team has generated the most comprehensive hydrometeorological data of the region. This information has been translated into numerous development projects at the community level. For example, communities have worked together to rehabilitate degraded land, limit soil erosion, and address drinking and irrigation water shortages. The team's research has also influenced national government policy. This project, which closes in 2001, is also being supported by the Swiss Agency for Development and Cooperation.

# IDRC's HUMAN AND FINANCIAL RESOURCES



# GOVERNANCE

## Overview

The architects of IDRC created a unique institution – launched and supported by the Canadian Parliament yet directed by an international Board of Governors. The IDRC Act stipulates that, of the 21-member Board of Governors, only the Board's Chairman, Vice-Chairman, and nine other members are to be Canadian. By tradition, the remaining 10 come from developing and OECD countries. This international dimension helps define the Centre's distinct character and contributes to its effectiveness. The late A.F. Wynne Plumptre, associated with IDRC's formation and early years, wrote in 1975 that the Board's international composition "has been of great help in establishing the necessary mutual confidence between the Centre and the research agencies and governments with which it must deal."



The value of this approach has been recognized elsewhere. The act establishing the International Centre for Human Rights and Democratic Development (now Rights and Democracy) allows for non-Canadians to serve on its board.

The IDRC Board of Governors meets three times a year. In addition, the Board has three standing committees: the Finance and Audit Committee (which meets via teleconference four times a year), the Human Resources Committee, and the Executive Committee (both of which meet three times a year, also via teleconference).

Board members visit projects at least once during their mandate to familiarize themselves with IDRC's work in the field.

## Board Responsibilities

The Board of Governors sits at the apex of the Centre's corporate structure. It provides strategic leadership, sanctions the general orientation of the Centre, and approves financial, administrative, and human resource policies. It must also approve the Centre's annual program of work and budget and establish accountability for current activities. To fulfil this responsibility, the Board receives regular reports from IDRC staff and management. Along with the Centre's audit regime, these reports help ensure that corporate objectives are being met and that resources and assets are protected and well managed. The Board works by consensus.

The annual audit regime includes both internal and external audits. The Board has also approved a resolution inviting the Auditor General to conduct a special examination of the Centre's systems and practices. These audits are conducted approximately every 5 years.

In 2000/01, the Centre's Operational Review Working Group's (ORWG) recommendations, supported by the Senior Management Committee and the Finance and Audit Committee, were presented to the Board. The ORWG had been commissioned by the President in March 2000 to examine how the Centre could reduce its support and operational costs. The governors approved the closure of the Southern Africa Regional Office. The Board also reviewed the restructuring of the Latin America and Caribbean Office, the Centre's library, and IDRC Books.

## Identifying and Managing Risk

The Finance and Audit Committee is responsible for ensuring that the principal risks of the Centre's business have been identified and are being properly managed. However, not all risk is financial; research is known to be a risky activity. Sometimes it may not yield results. Other times, satisfactory results may be obtained, but may not necessarily be adopted by potential users. The Board manages risk through careful planning and regular monitoring. With the Corporate Strategy and Program Framework for 2000–2005 providing direction and with internal checks firmly in place, the governors are able to assess programs and identify risks on an on-going basis.



## Working with Management

While the Board provides strategic direction, the Senior Management Committee is responsible for assisting the President in the day-to-day management of the Centre. The Committee meets twice a month, and when called by the President. The President provides a report of Centre activities at each Board meeting and submits an annual report on the year's achievements and future objectives.

## Board Independence

The Board has established various structures and procedures that allow it to function independently of management. The roles of the Chairman and the President, who is the CEO, are separate: the Chairman manages the affairs of the Board; the President is responsible for Centre management. The Chairman and the President are both appointed by Governor-in-Council.

The Board has a stringent conflict of interest policy to maintain the highest standard of integrity for its members and for the Centre as a whole.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

## A Tribute to Vulimiri Ramalingaswami

Professor Vulimiri Ramalingaswami — respected educator, distinguished scientist, and valued member of IDRC's Board of Governors — passed away in New Delhi on May 28, 2001, at the age of 80.

A professor of pathology at the All-India Institute of Medical Sciences since 1957, Prof. Ramalingaswami was the best known research scientist in the field of medicine from India. He was designated as the National Research Professor in 1995 by the Central Government in recognition of his great contributions in the field of medical research. Dr Ramalingaswami's chief contributions are in the fields of human malnutrition, particularly protein-calorie malnutrition, iodine deficiency disorder, and liver diseases in the tropics. He also developed medical education patterns adapted to developing countries. In recent years, he was engaged in the study of reemerging infections in India and was working on the development of a national surveillance system for infectious diseases.

Dr Ramalingaswami was also Chair of the National Advisory Committee, Micronutrient Initiative (India). Appointed to IDRC's Board in 1994, he was reappointed in 1998 and was a member of the Executive Committee.



# Board Membership 2000/01

**Gordon S. Smith**, Chairman, Board of Governors, Victoria, Canada
Director of the Centre for Global Studies at the University of Victoria and former Deputy Minister of Foreign Affairs

**Margaret Catley-Carlson**, New York, United States
Vice-Chairman of the Board
Consultant and former President of the Population Council in New York

**Maureen O'Neil**, President, IDRC, Ottawa, Canada
Former President of the International Centre for Human Rights and Democratic Development and former President of the North-South Institute

**Mervat Badawi**, Safat, Kuwait
Director, Technical Department for the Arab Fund for Economic and Social Development

**Marie Battiste**, Saskatoon, Canada
Professor, Indian and Northern Education Program, University of Saskatchewan, and Executive Director of the Apamuek Institute in Eskasoni, Nova Scotia

**Lalla Ben Barka**, Addis Ababa, Ethiopia *
Deputy Executive Secretary, United Nations Economic Commission for Africa

**Herb Breau**, Ottawa, Canada **
Businessman and former Member of Parliament

**Beryl Gaffney**, Ottawa, Canada
Former Member of Parliament and former Councillor of the City of Nepean and of the Regional Municipality of Ottawa-Carleton

## A Tribute to Vulimiri Ramalingaswami

**Professor Vulimiri Ramalingaswami — respected educator, distinguished scientist, and valued member of IDRC's Board of Governors — passed away in New Delhi on May 28, 2001, at the age of 80.**

**A professor of pathology at the All-India Institute of Medical Sciences since 1957, Prof. Ramalingaswami was the best known research scientist in the field of medicine from India. He was designated as the National Research Professor in 1995 by the Central Government in recognition of his great contributions in the field of medical research. Dr Ramalingaswami's chief contributions are in the fields of human malnutrition, particularly protein-calorie malnutrition, iodine deficiency disorder, and liver diseases in the tropics. He also developed medical education patterns adapted to developing countries. In recent years, he was engaged in the study of reemerging infections in India and was working on the development of a national surveillance system for infectious diseases.**

**Dr Ramalingaswami was also Chair of the National Advisory Committee, Micronutrient Initiative (India). Appointed to IDRC's Board in 1994, he was reappointed in 1998 and was a member of the Executive Committee.**

## Board Membership 2000/01

**Gordon S. Smith**, Chairman, Board of Governors, Victoria, Canada
Director of the Centre for Global Studies at the University of Victoria and former Deputy Minister of Foreign Affairs

**Margaret Catley-Carlson**, New York, United States
Vice-Chairman of the Board
Consultant and former President of the Population Council in New York

**Maureen O'Neil**, President, IDRC, Ottawa, Canada
Former President of the International Centre for Human Rights and Democratic Development and former President of the North-South Institute

**Mervat Badawi**, Safat, Kuwait
Director, Technical Department for the Arab Fund for Economic and Social Development

**Marie Battiste**, Saskatoon, Canada
Professor, Indian and Northern Education Program, University of Saskatchewan, and Executive Director of the Apamuek Institute in Eskasoni, Nova Scotia

**Lalla Ben Barka**, Addis Ababa, Ethiopia *
Deputy Executive Secretary, United Nations Economic Commission for Africa

**Herb Breau**, Ottawa, Canada **
Businessman and former Member of Parliament

**Beryl Gaffney**, Ottawa, Canada
Former Member of Parliament and former Councillor of the City of Nepean and of the Regional Municipality of Ottawa-Carleton

**Jacques Gérin**, Montréal, Canada
Consultant, Hatch & Associés, Inc., Chairman of the International Institute for Sustainable Development, and Chairman of the Panel on Ecological Integrity of Canada's National Parks

**Octavio Gómez-Dantés**, Mexico City, Mexico
Director, Performance Evaluation, Ministry of Health, Mexico

**Len Good**, Ottawa, Canada
President of the Canadian International Development Agency, former Deputy Minister of the Department of Environment Canada, and formerly Canada's Executive Director at the World Bank

**Dan Martin**, Chicago, United States ***
Director, Ecosystem Conservation and Policy, Program on Global Security and Sustainability, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation

**Sir Alister McIntyre**, Kingston, Jamaica
Chief Technical Advisor, CARICOM Regional Negotiating Machinery and former Vice Chancellor, University of the West Indies



**Tom McKay**, Kitchener, Canada
Certified management accountant, consultant, and former Chief Administrative Officer for the City of Kitchener

**Norah Olembo**, Nairobi, Kenya *
Director, Kenya Industrial Property Office

**Jean-Guy Paquet**, Ste-Foy, Canada
President and Chief Executive Officer, National Optics Institute and former Chief Executive Officer of Laurentian Life Inc.

**Vulimiri Ramalingaswami**, New Delhi, India
National Research Professor, Department of Pathology, All-India Institute of Medical Sciences, and physician and medical researcher

**Francisco Sagasti**, Lima, Peru
President, FORO Nacional/Internacional and former Chief of Strategic Planning at the World Bank

**Rodger Schwass**, Tara, Canada
Professor Emeritus and Senior Scholar, Faculty of Environmental Studies, York University

**Paulynn Sicam**, Makati City, Philippines
Editor, *Cyberdyaryo*, Pan Philippines News and Information Network and Director, Peace and Human Rights Desk, Benigno Aquino Foundation

**Olav Slaymaker**, Vancouver, Canada
Academic Director of the Liu Centre for the Study of Global Issues and Professor of Geography, University of British Columbia

**Linda Sheppard Wholen**, St John's, Canada *
Chief Executive Officer, Centre for Long-term Environmental Action in Newfoundland

* Appointed 2000
** Term ended June 2000
*** Reappointed August 2000

# Senior Management Committee 2000/01

**Maureen O'Neil**, President
Former President of the International Centre for Human Rights and Democratic Development and former President of the North-South Institute

**Claude Briand**, Acting Regional Director, Regional Office for West and Central Africa (effective November 2000)
Chartered Accountant and Regional Controller, IDRC Regional Office for West and Central Africa

**Johanne Charbonneau**, Vice-President, Resources and Chief Financial Officer
Certified General Accountant and former Vice-President, Finance and Chief Financial Officer, Canada Deposit Insurance Corporation

**Peter Cooper**, Director, Environment and Natural Resource Management*
Soil scientist, and former Leader, Systems Evaluation and Dissemination Program, International Centre for Research in Agroforesty, Kenya



**Roger Finan**, Regional Director, Regional Office for South Asia
Chartered management accountant and former Director, Internal Audit, IDRC

**Richard Fuchs**, Director, Information and Communication Technologies for Development**
Sociologist, former President of Futureworks Inc., and former Commissioner of the Newfoundland Economic Recovery Commission

**John Hardie**, Chief of Staff and Director, Policy and Planning
Agricultural economist and former economist, Agriculture Canada

**Judith Lockett**, Director, Human Resources
Human resources specialist and former Director General of Management Planning and Operations Directorate, Health Canada

**Rohinton Medhora**, Director, Social and Economic Equity
Economist, and former Team Leader, Trade, Employment, and Competitiveness program initiative, IDRC

**Stephen McGurk**, Regional Director, Regional Office for Southeast and East Asia
Development economist and former Program Officer of the Economic Security Program, Ford Foundation

**Luis Navarro**, Acting Regional Director, Regional Office for East and Southern Africa (as of February 2001)
Agricultural economist and Team Leader, People, Land, and Water program initiative, IDRC

**Caroline Pestieau**, Vice-President, Programs
Economist and former Deputy Chair, Economic Council of Canada

**Eglal Rached**, Regional Director, Regional Office for the Middle East and North Africa
Renewable resources and agriculture specialist and former Chief Scientist, Food Security, IDRC

**Eva Rathgeber**, Regional Director, Regional Office for Eastern and Southern Africa***
Comparative education specialist and former Coordinator, Gender and Development Unit, IDRC

**Robert Robertson**, General Counsel
Barrister and solicitor of the Ontario Bar and past President of Amnesty International (Canada)

**Carlos Seré**, Regional Director, Regional Office for Latin America and the Caribbean
Agricultural economist and former Program Officer, Environment and Natural Resources, IDRC

**Sibry Tapsoba**, Regional Director, Regional Office for West and Central Africa****
Comparative education specialist and former Senior Program Specialist, IDRC

**Marc Van Ameringen**, Regional Director, Regional Office for Southern Africa
Political scientist and former Coordinator of the South Africa Program, IDRC



* appointed September 2000
** appointed January 2000
*** resigned November 2000
**** resigned October 2000

# HOW TO REACH US

## On The Internet

| | |
|---|---|
| www.idrc.ca | to access IDRC's corporate Web site |
| idrinfo.idrc.ca | to access library catalogues and databases |
| info@idrc.ca | to get general information |
| reference@idrc.ca | to reach the library reference desk |
| pub@idrc.ca | to get information on IDRC publications |
| mag@idrc.ca | to send a letter to the editor of *Reports Online* |

## Head Office

PO Box 8500, Ottawa, ON, Canada K1G 3H9
*Street address:* 250 Albert Street, 5th floor, Ottawa, ON, Canada K1P 6M1

Phone: (+1-613) 236-6163
Fax: (+1-613) 238-7230
Email: info@idrc.ca
Web: www.idrc.ca



## Asia

**Regional Office for Southeast and East Asia**
Tanglin PO Box 101, Singapore 912404,
Republic of Singapore
*Street address:* 30 Orange Grove Road, 7th floor,
RELC Building, Singapore 258352,
Republic of Singapore

Phone: (+65) 235-1344, 235-1576, 235-1865
Fax: (+65) 235-1849
Email: asro@idrc.org.sg
Web: www.idrc.org.sg

**Regional Office for South Asia**
208 Jor Bagh, New Delhi 110003, India

Phone: (+91-11) 461-9411/12/13
Fax: (+91-11) 462-2707
Email: saro@idrc.org.in
Web: www.idrc.ca/saro

## Latin America and the Caribbean

**Regional Office for Latin America and the Caribbean**
Casilla de Correo 6379, Montevideo, Uruguay
*Street address:* PZA, Cagancha 1335, Piso 9, 11100
Montevideo, Uruguay

Phone: (+598-2) 902-2031 to 34, 902-2037 to 43
Fax: (+598-2) 902-0223
Email: lacro@idrc.org.uy
Web: www.idrc.ca/lacro

## Africa

**Regional Office for Eastern and Southern Africa**
PO Box 62084, Nairobi, Kenya
*Street address:* Liaison House, 2nd and 3rd floors,
State House Avenue, Nairobi, Kenya
(please address all mail to the
IDRC Regional Director)

Phone: (+254-2) 713160/1, 713273/4, 713355/6,
713578/9, 713690/1, 713699
Fax: (+254-2) 711063
Email: chunja@idrc.or.ke
Web: www.idrc.ca/earo

**Regional Office for the Middle East and North Africa**
PO Box 14 Orman, Giza, Cairo, Egypt
*Street address:* 3 Amman Square, 5th floor,
Dokki, Cairo, Egypt

Phone: (+20-2) 336-7051/52/53/54/57
Fax: (+20-2) 336-7056
Email: skamel@idrc.org.eg
Web: www.idrc.ca/cairo

**Regional Office for West and Central Africa**
BP 11007, CD Annexe, Dakar, Senegal
*Street address:* Avenue Cheikh Anta Diop,
Angle Boulevard de l'Est, Dakar, Senegal

Phone: (+221) 864-0000
Fax: (+221) 825-3255
Email: mdrame@idrc.org.sn
Web: www.idrc.ca/braco

# FINANCIAL REPORT



## Financial Overview

The Centre's total revenues for 2000/01 were $135.3 million against total expenses of $135.3 million, before one-time restructuring costs of $1.7 million, for a marginal operating surplus of $38 thousand. After accounting for the restructuring costs, the Centre closed its books with an operating deficit of $1.6 million, decreasing the opening equity of $1.8 million to $0.2 million. Management has taken measures to raise the equity back to $4 million in the 2001/02 operating plan.

In accordance with the Centre's cost structure, which distinguishes between **development research programs, development research support,** and **administrative services,** these financial results generated spending ratios of 70/15/15, compared with last year's 71/14/15.

At its March 2000 meeting, the Board of Governors voiced its concerns about the financial position of the Centre and its ability to sustain a healthy level of program spending in the future, a concern also shared by management. To this end, a working group was commissioned by the President to conduct an operational review of the Centre's activities. The challenge was to find an acceptable balance between program and operational expenditures and a reasonable equity balance. Fiscal year 2000/01 was a transition year for the Centre to realign its operations in order to carry out the new Corporate Strategy and Program Framework for 2000–2005. The group was encouraged to explore and advance strategic restructuring initiatives that would not compromise IDRC's mission. The objective of the review was to identify approximately $4.0 million in savings over the next 3 years with $1.6 million to come from a realignment of our regional presence.

The restructuring initiatives, subsequently approved by the Board, included the consolidation of the Centre's operations in Eastern and Southern Africa at the regional office in Nairobi, Kenya. This decision will result in the closure of IDRC's

Regional Office for Southern Africa located in Johannesburg, South Africa, by September 2001. Also, the Regional Office for Latin America and the Caribbean was reorganized. From a programing perspective, this means that the Montevideo office will focus more on the Southern Cone and Andean regions leaving programs in Central America and the Caribbean to be managed mainly by staff in Ottawa. Other initiatives include changes in the delivery modality related to IDRC's Information and Communication Technologies for Development program area, the scaling down and reorganization of the library, the divestiture of a semicommercial systems software activity, and the incorporation of two international secretariats and a large corporate project as independent entities. These initiatives are expected to generate net savings of approximately $2.6 million once fully implemented. The operational review will continue in 2001/02 examining other opportunities to achieve the balance of the savings.

In concert with the operational review, a major effort was initiated by the President to increase the Parliamentary appropriation, IDRC's main source of revenue. During the year, a small task force worked closely with representatives from the Canadian International Development Agency (CIDA) on the common goal of securing an increase in Official Development Assistance (ODA). In the interim, CIDA, as manager of Canada's ODA envelope, facilitated meeting the request of the IDRC Board for an increase of approximately $4.2 million to IDRC's 2001/02 reference level.



## Program Appropriations

**Table 1. Program appropriations ($000) for 1999/00 and 2000/01.**

| | 2000/01 | | | 1999/00 | % change |
|---|---|---|---|---|---|
| | Revised budget | Actual | Variance | Actual | actual |
| **Total appropriations** | **$104 088** | **$101 938** | **($2 150)** | **$104 000** | **-2.0%** |
| Development research programs | | | | | |
| Centre programs | 44 088 | 43 565 | (523) | 46 860 | -7.0% |
| Resource-expansion activities | 60 000 | 58 373 | (1 627) | 57 140 | 2.2% |

The term appropriation is used to indicate the formal allocation of funds for use in development research program activities. For the year ending 31 March 2001, total program appropriations were $101.9 million (Table 1). Centre programs reached 99% of budget whereas resource-expansion activities successfully reached 97% of its target. The Centre's budget for appropriations in 2000/01 was set at a lower level than last year.

## Outstanding Commitments

As at 31 March 2001, the Centre was committed to make payments of up to $110.0 million (31 March 2000, $128.6 million) over the next 4 years on approximately 900 projects in progress. This commitment is subject to funds being provided by Parliament or external donor partners as well as to compliance, by recipients, to the terms and conditions of project agreements. Accordingly, no liability is recognized in the financial statements. Of the total outstanding

commitments, $61.4 million is for projects funded through the Parliamentary appropriation, $45.1 million is for projects funded by other donors, including CIDA, and $3.5 million is for the Tanzania Essential Health Interventions Project (TEHIP), funded from a supplementary Parliamentary appropriation allocated in the 1993/94 fiscal year.

## Revenue

**Table 2. Revenue ($000) for 1999/00 and 2000/01.**

| | 2000/01 | | | 1999/00 | % change |
|---|---|---|---|---|---|
| | Budget | Actual | Variance | Actual | actual |
| **Total revenue** | **$146 905** | **$135 308** | **($11 597)** | **$137 106** | **-1.3%** |
| Parliamentary appropriations | 92 291 | 91 242 | (1 049) | 90 250 | 1.1% |
| Resource-expansion activities | 50 488 | 39 796 | (10 692) | 43 313 | -8.1% |
| Recovery of administration costs, investment, and other income | 4 126 | 4 270 | 144 | 3 543 | 20.5% |



Total revenue for the year amounted to $135.3 million, a variance of $11.6 million from the plan (Table 2). Most of this variance is explained by lower income recognized from resource-expansion activities.

The Centre's primary source of revenue continues to be the **Parliamentary appropriation**, representing about 67% of total revenues for the year. The Centre's Parliamentary appropriation is an allocation from Canada's ODA, of which IDRC's share is approximately 4%. The amount actually received was higher than expected because of in-year funding adjustments by Treasury Board related to compensation. The portion of the Parliamentary appropriation used to fund the purchase of capital assets is deferred and amortized on the same basis and over the same period as the related capital assets. The balance is recognized as revenue in the year for which it is approved. This year's total capital funding amounted to $1.2 million, slightly lower than the $1.4 million budget, which positively affected the total revenue recognized from the Parliamentary appropriation. The associated amortization of deferred capital funding was $2.2 million, on target with the budget. Revenue from the supplementary appropriation (TEHIP) reached $1.7 million for the year, down $1.9 million from the budget because of a reduction in project activities.

Revenue from resource-expansion activities relates specifically to research conducted or managed by the Centre on behalf of other organizations. The total for the year was $39.8 million, $10.7 million lower than planned, mostly because of delays with the commitment of new projects. Revenue from resource-expansion activities includes $30.1 million in partnership funding from CIDA.

The Centre recovers a portion of its administration costs by charging a fee to manage **resource-expansion** activities. Income from the recovery of administration costs was $1.8 million for the year or $0.1 million more than budgeted. Investment income was reported at $1.2 million, $0.2 million more than budgeted because of higher yields on investments and a larger investment portfolio. And finally, other income, which includes revenue from office space subleasing,

hospitality and conference facilities, the sale of publications, and other miscellaneous items was $1.2 million, about $0.2 million lower than planned, the impact of a net loss on exchange on the evaluation of year-end monetary assets.

## Expenses

**Table 3. Expenses ($000) for 1999/00 and 2000/01.**

| | 2000/01 | | | 1999/00 | % change |
|---|---|---|---|---|---|
| | Budget | Actual | Variance | Actual | actual |
| **Total expenses** | **$146 451** | **$136 961** | **($9 490)** | **$139 738** | **-1.5%** |
| Development research programs | 103 106 | 95 430 | (7 676) | 98 397 | -3.1% |
| Development research support | 22 016 | 20 111 | (1 905) | 20 294 | -0.9% |
| Administrative services | 21 329 | 19 729 | (1 600) | 21 047 | -3.1% |
| Restructuring costs | 0 | 1 691 | 1 691 | 0 | 100.0% |

Total expenses for 2000/01 were $135.3 million, before restructuring costs of $1.7 million. This level was under budget by $11.1 million, which, like the revenues, is mostly explained by a lower level of expenditure on resource-expansion activities.



**Development research programs** reflect the direct costs (mainly in the form of grants and contributions) of scientific and technical research projects either financed or administered by IDRC for both Centre program and resource-expansion activities. For 2000/01, Centre program spending was $55.6 million, exceeding the budget by $3.0 million, a result of higher rates of disbursement than planned. Resource-expansion activities were $39.8 million or $10.7 million below the expected level, as previously explained, because of delays with the commitment of new projects resulting in net lower expenditures.

**Development research support** represents the costs of knowledge-intensive activities in support of development research programs including the cost of technical support, program complements, and program management. Development research support expenses amounted to $20.1 million with savings of $1.9 million from the plan. These savings were primarily attributed to staff vacancies, lower communications costs, and other miscellaneous savings.

**Administrative services** provide a variety of policy, executive, administrative, and service functions that support the Centre's overall operations and corporate responsibilities, including the management costs of seven regional offices. These expenditures amounted to $19.7 million with reported savings of $1.6 million. Savings here were also attributed to staff vacancies, lower communications costs, and other miscellaneous savings.

# FINANCIAL STATEMENTS

## RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL STATEMENTS

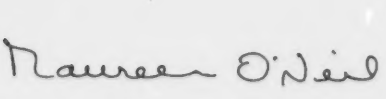
The financial statements presented in this annual report are the responsibility of management and have been reviewed and approved by the Board of Governors of the Centre. The financial statements, which include amounts based on management's best estimates as determined through experience and judgement, have been properly prepared within reasonable limits of materiality and are in accordance with generally accepted accounting principles. Management also assumes responsibility for all other information in the annual report, which is consistent, where applicable, with that contained in the financial statements.



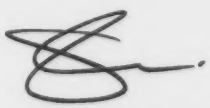
Management maintains financial systems and practices to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information and to ensure that assets are safeguarded and the operations are carried out effectively and in accordance with the International Development Research Centre Act and bylaws of the Centre. The Centre has an Audit Services department whose functions include reviewing internal controls and their application on an ongoing basis.

The Board of Governors is responsible for ensuring that management fulfils its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board benefits from the assistance of its Finance and Audit Committee in overseeing and discharging its financial management responsibility, which includes the review and approval of the financial statements. The Committee, which is made up of governors, meets with management, the internal auditors, and the external auditors on a regular basis.

The Auditor General of Canada conducts an independent examination in accordance with generally accepted auditing standards. Her audit includes appropriate tests and procedures to enable her to express an opinion on the financial statements. The external auditors have full and free access to the Finance and Audit Committee of the Board.



Maureen O'Neil
President



Johanne Charbonneau
Vice-President, Resources

22 June 2001

AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

## AUDITOR'S REPORT

To the International Development Research Centre
and the Minister of Foreign Affairs



I have audited the balance sheet of the International Development Research Centre as at 31 March 2001 and the statements of operations and changes in equity and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Centre's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Centre as at 31 March 2001 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

Richard Flageole, FCA
Assistant Auditor General
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
25 May 2001

# BALANCE SHEET

as at 31 March 2001
(in thousands of dollars)

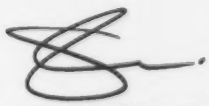
| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| **Assets** | | |
| Current | | |
| Cash and short-term investments (Note 3) | | |
| Unrestricted | 8 212 | 8 417 |
| Restricted | 31 050 | 24 250 |
| Accounts receivable (Note 4) | 14 322 | 10 398 |
| Prepaid expenses | 1 404 | 1 495 |
| | 54 988 | 44 560 |
| Long-term investments (Note 5) | 2 983 | 2 983 |
| Capital assets (Note 6) | 5 817 | 6 761 |
| Recoverable deposits | 144 | 152 |
| Endowment funds (Note 7) | 490 | 522 |
| | **64 422** | **54 978** |
| **Liabilities** | | |
| Current | | |
| Accounts payable and accrued liabilities (Note 4) | 9 453 | 8 711 |
| Deferred revenue (Note 8) | 42 094 | 31 215 |
| | 51 547 | 39 926 |
| Deferred revenue – long-term (Note 8) | 1 585 | 1 572 |
| Deferred funding – capital assets (Note 9) | 5 817 | 6 761 |
| Provision for employee future benefits | 3 343 | 3 178 |
| Deferred rent – head office | 1 484 | 1 210 |
| Endowment funds (Note 7) | 490 | 522 |
| | 64 266 | 53 169 |
| **Equity** | 156 | 1 809 |
| | **64 422** | **54 978** |

Commitments (Note 14 and 15)
Contingencies (Note 17)

*The accompanying notes form an integral part of the financial statements.*

Approved on behalf of the Board:

President



Vice President, Resources
and Chief Financial Officer

# STATEMENT OF OPERATIONS AND CHANGES IN EQUITY

for the year ended 31 March 2001
(in thousands of dollars)

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| **Revenues** | | |
| Resource expansion (Note 10) | 39 796 | 43 313 |
| Recovery of administration costs (Note 10) | 1 810 | 1 746 |
| Investment income | 1 223 | 387 |
| Other income | 1 237 | 1 410 |
| | 44 066 | 46 856 |
| **Expenses** | | |
| Development research programs | | |
| Centre programs | 55 634 | 55 084 |
| Resource expansion | 39 796 | 43 313 |
| | 95 430 | 98 397 |
| Development research support | | |
| Technical support | 9 636 | 9 224 |
| Program complements | 6 269 | 7 029 |
| Program management | 4 206 | 4 041 |
| | 20 111 | 20 294 |
| Administrative services | | |
| Administration | 14 719 | 15 474 |
| Regional office management | 5 010 | 5 573 |
| | 19 729 | 21 047 |
| | 135 270 | 139 738 |
| Net cost of operations before government funding | (91 204) | (92 882) |
| Parliamentary appropriation (Note 11) | 87 342 | 85 073 |
| Supplementary Parliamentary appropriation (Note 12) | 1 727 | 2 923 |
| Amortization of deferred funding – capital assets (Note 9) | 2 173 | 2 254 |
| | 91 242 | 90 250 |
| Results of operations before restructuring costs | 38 | (2 632) |
| Restructuring costs (Note 13) | 1 691 | – |
| Net results of operations | (1 653) | (2 632) |
| Equity at beginning of the year | 1 809 | 4 441 |
| Equity at end of the year | 156 | 1 809 |

*The accompanying notes form an integral part of the financial statements.*

# STATEMENT OF CASH FLOWS

for the year ended 31 March 2001
(in thousands of dollars)

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| **Cash flows from operating activities** | | |
| Net results of operations | (1 653) | (2 632) |
| Items not affecting cash | | |
| Amortization of capital assets | 2 173 | 2 254 |
| Gain on disposal of capital assets | (11) | (40) |
| Provision for employee future benefits | 621 | 430 |
| Amortization of deferred funding – capital assets | (2 173) | (2 254) |
| Amortization of deferred rent | 274 | 274 |
| | (769) | (1 968) |
| Net change in working capital other than cash and short-term investments | 7 341 | 6 036 |
| **Net cash flows from operating activities** | **6 572** | **4 068** |
| **Cash flows from financing activities** | | |
| Increase (decrease) in deferred revenue – long-term | 13 | (2 547) |
| Capital funding | 1 229 | 1 946 |
| **Net cash flows from (used in) financing activities** | **1 242** | **(601)** |
| **Cash flows from investing activities** | | |
| Additions to capital assets | (1 218) | (1 905) |
| Increase in restricted cash | (6 801) | (1 569) |
| **Net cash flows used in investing activities** | **(8 019)** | **(3 474)** |
| **Net decrease in cash** | **(205)** | **(7)** |
| Unrestricted cash and short-term investments, beginning of the year | 8 417 | 8 424 |
| **Unrestricted cash and short-term investments, end of the year** | **8 212** | **8 417** |

*The accompanying notes form an integral part of the financial statements.*

# Notes to Financial Statements

(in thousands of dollars unless otherwise stated)

## 1. Authority and objective

The International Development Research Centre (the Centre), a corporation without share capital, was established in 1970 by the Parliament of Canada through the International Development Research Centre Act. The Centre is funded mainly through an annual appropriation received from the Parliament of Canada. For purposes of the Income Tax Act, the Centre is deemed to be a registered charitable organization.

The objective of the Centre is to initiate, encourage, support, and conduct research into the problems of the developing regions of the world and into the means for applying and adapting scientific, technical, and other knowledge to the economic and social advancement of those regions.



## 2. Significant accounting policies

The financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and reflect the following significant accounting policies.

### a) Government funding

The portion of the Parliamentary appropriation used to fund the purchase of capital assets is deferred and amortized on the same basis and over the same period as the related capital assets. The balance is recognized in the year for which it is approved. Parliamentary appropriations received for specific projects are deferred and recognized when the related project expenses are incurred.

### b) Revenues

Funds received or receivable in respect to resource-expansion contracts are recorded as deferred revenues. These deferred revenues are recognized as revenues in the year in which the related project expenses are incurred. All other revenues are recorded on the accrual basis of accounting.

### c) Grant payments

All contractual grant payments are subject to the provision of funds by Parliament. They are recorded as an expense in the year they come due under the terms and conditions of the agreements and the Centre's payment policy. Refunds on previously disbursed grant payments are credited against the current year's expenses when the project is active or to other income when the project is closed.

d) Capital assets and amortization

Capital assets are recorded at cost and amortized, starting in the subsequent year of acquisition, over their estimated useful lives on a straight-line basis. The estimated useful life of each capital asset class is as follows:

| | |
|---|---|
| Computer equipment | 3 years |
| Software | 3 or 5 years |
| Office furniture and equipment | 5 years |
| Vehicles | 3 years |
| Telephone system | 5 years |
| Leasehold improvements | Remaining term of lease |

e) Investments

Short-term investments are recorded at the lower of cost and market value. Long-term investments are recorded at cost. When there is a loss in value that is other than a temporary decline, the long- term investment is written down to recognize the loss.

f) Endowment funds

Endowment funds include amounts received by way of bequest, gift, or donation and are generally specific as to purpose. Expenditures relating to these funds are charged against the relevant portion of the endowment in the year they are incurred. Revenues earned on these funds are credited to the endowment funds.

g) Foreign-currency translation

Foreign-currency transactions are translated, weekly, into Canadian dollars at the exchange rate in effect on the last day of the previous week. Monetary assets and liabilities are adjusted to reflect the rate of exchange in effect at year-end. Exchange gains and losses are included in operations for the current year under other income.

h) Provision for employee future benefits

Employees with more than 5 years of service are entitled to a severance benefit calculated on the basis of 1 week of salary per year of service. The liability for this benefit is recorded in the accounts as the benefits accrue to employees.

i) Deferred rent

Any rent-free period or other incentives associated with long-term leases are deferred and amortized over the term of the lease on a straight-line basis as a reduction to the expense.

j) Pension costs

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Contributions to the Plan are required from the employees and the Centre. These contributions represent the total pension obligations of the Centre and are recognized in the accounts on a current basis. The Centre is not required under current legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account. The Centre's current year pension expense is $2 042 (2000, $1 136).

## 3. Cash and short-term investments

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Cash | 2 131 | 3 719 |
| Short-term investments | | |
| Canadian chartered banks | 19 795 | 18 963 |
| Commercial corporations | 15 346 | 9 971 |
| Foreign-owned banks | 1 990 | 14 |
| | 39 262 | 32 667 |

The Centre is authorized to invest in interest-bearing securities such as issued by the above-noted entities. These funds are invested in short-term money market instruments that are rated R-1 (low) or better by a recognized bond-rating agency. The investment vehicles consist primarily of banker's acceptances, term deposits, and short-term notes.

The average yield of the portfolio, as at 31 March 2001 is 5.07% (2000, 5.32%) and the average term to maturity is 72 days (2000, 85 days). The fair market value of the investment portfolio as at 31 March 2001 approximates the net book value.

The Centre has various banks accounts, some of which have a line of credit associated with them. As at 31 March 2001, all balances in these line of credit accounts were nil.

Of the total cash and short-term investments, $31 050 (2000, $24 250) is restricted for specific research activities as follows:

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Resource expansion | 27 583 | 19 055 |
| Health support – Africa | 3 467 | 5 195 |
| | 31 050 | 24 250 |

## 4. Accounts receivable and payable

Accounts receivable and accounts payable are incurred in the normal course of business. All are due on demand and are noninterest bearing. The carrying amounts of each approximate fair value because of their short maturity. A significant portion (69%) of accounts receivable are due from the Canadian International Development Agency (CIDA) and do not present a significant credit risk. Of the total accounts receivable, $12 629 (2000, $8 537) is on account of resource-expansion activities.

## 5. Long-term investments

These funds are invested in a Government of Canada bond, which matures in 2004. The average yield of the bond, as at 31 March 2001 is 6.50% (2000, 6.50%), and the initial average term to maturity is 7 years. The fair market value of the bond as at 31 March 2001 is $3 135 (2000, $3 044).

## 6. Capital assets

| | Cost | | Accumulated amortization | | Net book value | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2001 | 2000 | 2001 | 2000 | 2001 | 2000 |
| Computer equipment | 6 747 | 6 955 | 5 605 | 5 661 | 1 142 | 1 294 |
| Leasehold improvements | 2 007 | 1 963 | 1 116 | 1 219 | 891 | 744 |
| Software | 4 480 | 4 318 | 1 661 | 767 | 2 819 | 3 551 |
| Office furniture and equipment | 1 867 | 1 839 | 1 410 | 1 378 | 457 | 461 |
| Telephone system | 1 386 | 1 376 | 1 168 | 1 086 | 218 | 290 |
| Vehicles | 1 009 | 1 000 | 719 | 579 | 290 | 421 |
| | 17 496 | 17 451 | 11 679 | 10 690 | 5 817 | 6 761 |

Amortization expense for the year is $2 173 (2000, $2 254).



## 7. Endowment funds

From time to time, the Centre receives bequests and donations from benefactors and administers the funds as directed. The activity for the year is as follows:

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Balance at the beginning of the year | 522 | 354 |
| New contributions | – | 150 |
| Interest income | 24 | 18 |
| Expenses | (56) | – |
| Balance at the end of the year | 490 | 522 |

## 8. Deferred revenue

Deferred revenue includes the unspent portion at 31 March 2001 of funds received or receivable on resource-expansion activities as well as the unspent portion of the supplementary Parliamentary appropriation received in March 1994 (see Note 12). Details of these balances are as follows:

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| **Current** | | |
| Resource expansion | 40 212 | 27 592 |
| Supplementary Parliamentary appropriation | | |
| Health support – Africa | 1 882 | 3 623 |
| | 42 094 | 31 215 |
| **Long-term** | | |
| Supplementary Parliamentary appropriation | | |
| Health support – Africa | 1 585 | 1 572 |
| Total | 43 679 | 32 787 |

Of the total deferred resource-expansion funding, CIDA accounts for $27 972 (2000, $20 346), of which $18 048 (2000, $14 063) was received and $9 924 (2000, $6 283) is receivable at year-end.

## 9. Deferred funding — capital assets

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Balance at beginning of year | 6 761 | 7 069 |
| Funding for capital assets purchased | 1 229 | 1 946 |
| Amortization | (2 173) | (2 254) |
| Balance at end of year | 5 817 | 6 761 |

## 10. Resource-expansion activities

Resource-expansion activities relate specifically to research conducted or managed by the Centre on behalf of other organizations. This research is funded by CIDA, other Government of Canada entities, and other agencies. A breakdown of the revenue recognition for resource expansion is provided below:

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| CIDA | 30 137 | 31 237 |
| Other agencies | 8,826 | 11 567 |
| Other Government of Canada entities | 833 | 509 |
| | 39 796 | 43 313 |

The Centre recovers administration costs on resource-expansion activities. This year's total is $1 810 (2000, $1 746) of which $1 062 (2000, $926) was recovered from CIDA.

## 11. Parliamentary appropriation

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Parliamentary appropriation approved | 88 571 | 87 019 |
| Deferral for capital assets purchased (Note 9) | (1 229) | (1 946) |
| Parliamentary appropriation recognized in the statement of operations and changes in equity | 87 342 | 85 073 |

## 12. Supplementary Parliamentary appropriation

In March 1994, the Centre received a supplementary Parliamentary appropriation of $27 million for two specific projects. For the current fiscal year, the total revenue recognized is $1.7 million (2000, $2.9 million).

## 13. Restructuring costs

After several years of gradual erosion from persistent cost inflation and declining revenue in real terms from Parliamentary appropriations, management implemented a comprehensive restructuring program that was approved by the Board of Governors in March 2001. The most important restructuring initiatives include the closure of the Regional Office for Southern Africa, at an estimated cost of $1.1 million, the reorganization of the Regional Office for Latin America and the Caribbean, and the consolidation of several other corporate functions. The

restructuring is expected to be completed by 30 September 2001 at an estimated total cost of $1.7 million, which includes termination benefits of $0.6 million. The liability for the restructuring costs is estimated at $1.6 million and is included in accounts payable and accrued liabilities.

## 14. Operating lease commitments

The Centre has entered into various lease arrangements for staff accommodation in various countries and for office premises and equipment in Canada and abroad. Those lease agreements expire at different dates up to 2009. The total minimum annual payments under various lease arrangements will be as follows:

| | |
|---|---|
| 2001/02 | 5 152 |
| 2002/03 | 5 359 |
| 2003/04 | 5 243 |
| 2004/05 | 4 969 |
| 2005–2009 | 16 394 |
| Total | 37 117 |



## 15. Contractual commitments — project grants and project development

The Centre is committed to make payments up to $110.0 million (2000, $128.6 million) during the next 4 years subject to funds being provided by Parliament or external partners and subject to compliance by recipients with the terms and conditions of project agreements. Of this amount, the Centre is responsible for $61.4 million (2000, $69.9 million) and the balance of $48.6 million (2000, $58.7 million) is provided by external partners.

## 16. Related party transactions

In addition to those related party transactions disclosed elsewhere in these financial statements, the Centre is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies, and Crown corporations. The Centre enters into transactions with these entities in the normal course of business.

## 17. Contingencies

A claim of approximately $0.8 million relating to a leased property in India remains outstanding at the end of the year. Based on the advice of legal counsel, management is of the opinion that it is not possible to determine the amount of the liability, if any, that may result from settlement of this claim. The Centre is a defendant in other pending lawsuits. In management's opinion, the outcome of these other actions is not likely to result in any material liabilities.

## 18. Comparative figures

Certain 2000 comparative amounts have been reclassified to conform to the financial statements presentation adopted in 2001.

IDRC CRDI

centre de recherches pour le développement international

# CRDI Rapport annuel

2000–2001

Canada

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État créée par le Parlement du Canada en 1970 pour aider les pays en développement à trouver, par la recherche scientifique et l'utilisation du savoir, des solutions viables aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux auxquels ils font face. L'appui du CRDI sert en particulier à consolider la capacité de recherche indigène afin d'appuyer les politiques et les technologies susceptibles de contribuer à l'édification, dans les pays du Sud, de sociétés plus saines, plus équitables et plus prospères.

© Centre de recherches pour le développement international 2001

**La Bibliothèque nationale du Canada a catalogué cette publication de la façon suivante :**

Centre de recherches pour le développement international (Canada)
Rapport annuel CRDI 2000-2001

Annuel
1970/71-
Texte en français et en anglais.
Titre de la page de titre addit. :
IDRC Annual Report 2000-2001
ISSN 0704-7584
ISBN 0-88936-975-5
1. Assistance technique canadienne – Périodiques.
2. Aide économique canadienne – Périodiques.
I. Titre.
HC60 338.91'71'01754 C75-743379F

Pour éviter d'alourdir le texte et sans aucune intention discriminatoire, nous employons le masculin comme genre neutre pour désigner à la fois les femmes et les hommes. Le rapport est entièrement imprimé sur du papier recyclé et l'encre est d'origine végétale. Pour réduire les frais d'impression, le nombre d'exemplaires est limité ; on trouvera cependant la version intégrale du rapport sur le site Web du CRDI à http://www.idrc.ca/library/document/annual/ra00-01/ . Une édition microfiche est aussi offerte sur demande. Vous pouvez avoir accès à une version électronique des documents cités dans le rapport en faisant parvenir un courriel à www4mail@web.bellanet.org, portant uniquement la mention suivante dans le corps du texte : « GET http:// ... » (inscrire au long l'adresse URL requise).

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

Dawn Agno, p. 31
J.M. Carisse, Bureau du premier ministre, p. 9
LEAD International, p. 32 (haut)
Mike Pinder, p. 12 (bas)

Photos de l'ACDI
Brian Atkinson, p. 15
ACDI, p. 13 (haut)
Roger Lemoyne, p. 30
Bill Lyons, p. 28
Pat Morrow, couverture
Bruce Paton, p. 4
Pierre St-Jacques, p. 22
Ron Watts, p. 29

Photos du CRDI
David Barbour, pp. 10 (haut), 26, 27 (haut), 38
Peter Bennett, pp. 18, 24 (bas), 25, 34, 35, 37
Stephanie Colvey, pp. 11, 46
Kevin Conway, pp. 14, 33
CRDI, pp. 2, 12 (haut), 13, 19, 23
C. Mayo, p. 27 (bas)
Neil McKee, pp. 7, 36
Jennifer Pepall, p. 24 (haut)
C. Sander, p. 32 (bas)
Ronnie Vernooy, p. 10 (bas)

0001-AN-975-029

# TABLE DES MATIÈRES


2 **Le message du président du Conseil des gouverneurs**

## LE CRDI

5 **Le CRDI en un clin d'œil**
*Ce que nous sommes et ce que nous faisons*

8 **Les programmes**
*Les domaines de programme, les initiatives, les secrétariats*

9 **Le survol de l'année**
*L'essentiel sur l'institution, ses programmes et ses opérations*

## LES PARTENARIATS, SIGNES DE PROGRÈS

19 **Le message de la présidente**
*Une collaboration sous le signe de la découverte mutuelle et de la gratification réciproque*

22 **En parfaite intelligence avec les bénéficiaires**
*Les avantages de la collaboration*

26 **L'alliance avec d'autres donateurs**
*Exploiter les forces de chacun*

30 **Le Canada et le Sud dans une aventure commune**
*La nécessaire réciprocité en matière de recherche*

34 **Les chercheurs du Sud unissent leurs forces**
*S'entendre pour préparer l'avenir*

## LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

39 **La gouvernance**
*Le rôle et les responsabilités du Conseil des gouverneurs*
*Le Conseil des gouverneurs et le Comité de la haute direction*

45 **Coordonnées du CRDI**
*Toutes nos coordonnées au Canada, à l'étranger et dans le cyberespace*

46 **Le rapport financier**

# Le message du président du Conseil des gouverneurs

Le CRDI a célébré son 30e anniversaire en octobre 2000. La loi qui présidait à sa création donnait au CRDI une grande indépendance et un vaste mandat puisqu'il devait : « lancer, encourager, appuyer et mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en œuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions. »

En 1970, le crédit parlementaire accordé au Centre par le Parlement du Canada s'élevait à 5 millions $. En 2000–2001, elle se chiffrait à 88,6 millions $ et permettait d'appuyer environ 900 projets de recherche. Au cours de ses trois décennies d'existence, le Centre a financé près de 6 500 projets dans 122 pays et formé des milliers de chercheurs dans le Sud. La recherche parrainée par le CRDI a influé sur les politiques nationales, en particulier dans les domaines de l'environnement, de la santé et de l'aménagement urbain. L'aide du CRDI a en outre favorisé la mise au point de technologies novatrices et efficientes.



À plusieurs occasions durant ces trente années, le CRDI a décidé de réévaluer ses fonctions et de s'interroger sur les meilleurs moyens de s'acquitter de ses responsabilités légales. Ces analyses ont donné lieu à des changements de politiques et de structure destinés à garder au Centre sa pertinence, à améliorer sa faculté d'adaptation et à accroître son efficacité. Aussi en 1999 le Centre a-t-il adopté un Plan quinquennal (2000–2005) qui détermine trois grands axes de recherche pour les projets qu'il appuie : environnement et gestion des ressources naturelles; technologies de l'information et de la communication au service du développement; équité sociale et économique. L'année qui vient de s'écouler a été la première de la mise en œuvre de ce plan.

Si la volonté et la capacité de s'adapter ont été indispensables à l'efficacité du CRDI, son Conseil des gouverneurs l'a été tout autant. Dans son Rapport de décembre 2000 à la Chambre des communes sur la régie des sociétés d'État, rendu public en février 2001, le vérificateur général du Canada a fait remarquer que bon nombre de conseils d'administration « ne possèdent pas les compétences ni les capacités essentielles pour fonctionner efficacement et pour s'acquitter de leurs responsabilités ». Ce n'est pas le cas de celui du CRDI.

Le Conseil des gouverneurs du CRDI se distingue de celui des autres sociétés par sa dimension internationale. La *Loi sur le CRDI* exige que, des 21 gouverneurs, seuls le président, le vice-président et neuf autres membres soient des citoyens canadiens. Présentement, le Conseil compte, pour sa représentation internationale, sur la présence de huit gouverneurs provenant de pays en développement et un des États-Unis, nommés en raison de leur intérêt et de leur expérience des questions de développement. Le leadership et l'optique particuliers des gouverneurs de pays étrangers aident à conserver aux programmes du Centre une orientation appropriée au monde en développement tout en les situant dans un contexte international plus vaste.

Les membres canadiens du Conseil des gouverneurs, nommés en fonction de leur réputation personnelle, apportent, outre leur créativité et leur dévouement, une variété de points de vue représentant la vaste diversité des Canadiens. La composition du Conseil est un reflet fidèle de la philosophie du CRDI, qui consiste à inciter des gens de différentes nationalités, dont le bagage est fort divers, à travailler en collaboration et à profiter de leur expérience mutuelle. À cet égard, la représentativité des femmes au sein du Conseil est digne de mention : elles forment 40 p. 100 du Conseil actuel du Centre. En moyenne, les

femmes occupent 30 p. 100 des postes de direction des sociétés d'État et 10 p. 100 seulement dans les autres secteurs.

Le vérificateur général souligne dans son rapport 2000 que la gestion des sociétés d'État s'est améliorée depuis la modification de la *Loi sur la gestion des finances publiques* en 1984. Le Conseil des gouverneurs du CRDI continue de surveiller de près son mode de fonctionnement et s'efforce d'accroître son efficacité en raffinant les pratiques et politiques qui régissent l'institution. En outre, il fait siennes les recommandations énoncées par le Bureau du vérificateur général dans son examen annuel des états financiers du Centre. Les rapports de vérification annuels du vérificateur général indiquent que les comptes du CRDI sont en ordre.

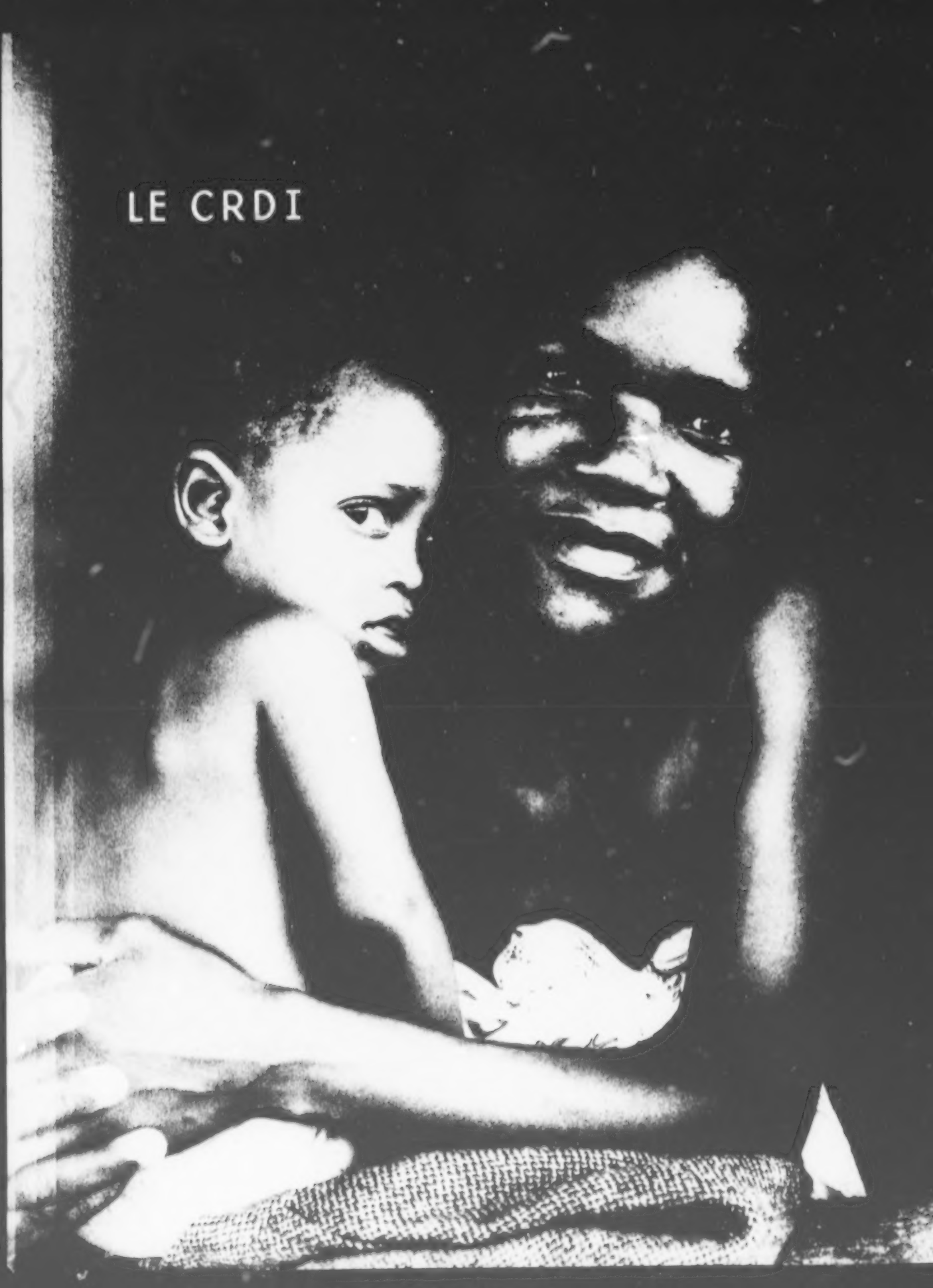
Au cours de la dernière année, le Conseil s'est occupé de plusieurs dossiers à la suite d'une étude opérationnelle portant sur l'activité des bureaux régionaux du CRDI, le lieu d'où se feront l'administration et la gestion financière des projets, la bibliothèque du CRDI et les Éditions du CRDI qui veillent à la production des publications du Centre. Cette étude a été menée en 2000 en raison du déclin constant, depuis plusieurs années, des ressources de base en termes réels.

Lors de sa réunion de mars 2001, le Conseil a approuvé une résolution visant à modifier la prestation des programmes du Centre en Afrique australe. Le CRDI continuera comme par le passé d'appuyer la recherche dans la région et en Afrique du Sud en particulier, mais le bureau de Johannesburg réduira progressivement ses activités sur une période de six mois. Les programmes administrés présentement par ce bureau seront soit transférés à d'autres établissements d'Afrique du Sud, soit gérés par le Bureau régional de l'Afrique orientale et australe, situé à Nairobi, au Kenya. Le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes, à Montevideo, réduira lui aussi ses activités, qui seront dorénavant centrées sur le Cône Sud et les Andes. Dans la mesure du possible, les programmes destinés à la partie septentrionale de l'Amérique latine et des Caraïbes seront administrés depuis Ottawa. Les sommes économisées par suite de ces mesures iront à des établissements de recherche du Sud.

Malgré ces changements, il y a une constante dans la vie du CRDI : l'importance qu'il accorde à la collaboration dans le développement. En témoignent les nombreux réseaux de recherche qui naissent dans le Sud pour relier cet hémisphère au Nord tout comme les démarches du Centre pour inciter les donateurs aux visées semblables à appuyer la recherche dans les pays en développement. Cela se traduit aussi dans le soutien qu'il apporte à la recherche participative et pluridisciplinaire, axée sur la participation de toutes les parties intéressées à trouver des solutions aux problèmes de développement, des membres de la collectivité jusqu'aux décideurs. Et c'est une conception à laquelle le personnel et le Conseil des gouverneurs du CRDI adhèrent sans réserve.

Le président du Conseil des gouverneurs,
**Gordon S. Smith**

# LE CRDI



# LE CRDI EN UN CLIN D'ŒIL

- Le principe qui a présidé à la création du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est à la fois d'une décevante simplicité et extrêmement novateur : le développement d'un pays dépend de la capacité de ses citoyens de faire face à leurs problèmes sociaux, économiques et environnementaux. Les parlementaires qui ont adopté la ***Loi sur le CRDI*** en 1970 songeaient à l'établissement d'un organisme canadien pour aider les pays du Sud à créer cette capacité. Aux termes de la loi, la société d'État devait « lancer, encourager, appuyer et mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en œuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions ». Au cours des trente dernières années, le CRDI a appuyé des chercheurs du Sud et du Nord en quête de moyens d'édifier des sociétés plus saines, plus équitables et plus prospères.

- Le Centre a adopté une démarche pluridisciplinaire. Le personnel du CRDI, qui regroupe une grande variété de spécialistes, travaille en équipe dans le cadre d'**initiatives de programme**. Avec les chercheurs des pays en développement, ils cernent les problèmes et mettent en commun les forces que constituent leurs diverses disciplines pour y trouver des solutions. Par l'entremise des **secrétariats internationaux**, le CRDI met en contact divers organismes donateurs afin qu'ils élaborent ensemble des programmes de recherche et en partagent les coûts. Les secrétariats ont les moyens d'entreprendre des recherches plus ambitieuses que celles que le Centre seul (ou tout autre donateur à titre individuel) serait en mesure d'appuyer. Bien qu'ils logent au CRDI, des comités directeurs indépendants surveillent leurs activités et l'orientation de leurs recherches.

  Outre ses initiatives de programme et les secrétariats, le CRDI a mis sur pied plusieurs **projets d'envergure** afin de répondre à des besoins spéciaux ou de saisir des occasions particulières. Ces projets ne correspondent pas nécessairement aux normes habituelles du Centre en matière de financement. Par exemple, le CRDI appuie la participation du Canada au processus de paix au Moyen-Orient en administrant le Fonds pour les services d'experts et de consultation mis sur pied par le ministère des Affaires étrangères et l'Agence canadienne de développement international.

- Le mandat, le statut et les objectifs du CRDI lui sont particuliers et diffèrent de ceux de l'**Agence canadienne de développement international** (ACDI). Bien que les deux organismes se vouent à la promotion du développement durable et équitable, l'ACDI s'occupe surtout des aspects pratiques du développement durable. Elle a établi six domaines prioritaires : les besoins humains fondamentaux; l'égalité des sexes; les services d'infrastructure; les droits de la personne, la démocratie et la saine gouvernance; l'essor du secteur privé; et l'environnement. Puisqu'elle administre, au nom du gouvernement fédéral, la majorité des composantes du Programme d'aide publique au développement du Canada, l'ACDI dispense aussi de l'aide humanitaire. Le CRDI, en revanche, finance la recherche. Il accorde son appui principalement aux chercheurs et aux établissements de recherche du Sud. Les pays en développement peuvent ainsi produire les outils et les compétences dont ils ont besoin pour résoudre eux-mêmes les problèmes auxquels ils font face. Néanmoins, les travaux de l'ACDI et du CRDI se complètent. De fait, l'ACDI fournit souvent des fonds afin de mettre en œuvre les résultats de recherches financées par le CRDI.

- Lorsque le Parlement du Canada a créé le CRDI, il lui a octroyé un **statut particulier**. Le Centre n'est pas un « mandataire de Sa Majesté ». À l'instar de la Banque du Canada et de la Société Radio-Canada, le CRDI est exempté des dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* applicables aux sociétés d'État. Mais il n'a pas carte blanche pour autant. Comme tout autre ministère ou organisme fédéral, le CRDI doit suivre les règles de gestion financière énoncées dans la loi. Le Centre est aussi tenu de rendre compte au Parlement et il se soumet chaque année à l'examen du vérificateur général du Canada. Toutefois, son statut particulier lui laisse la marge de manœuvre voulue pour tisser des liens et faire avancer la cause du Canada, même lorsque des considérations d'ordre politique empêchent le gouvernement d'intervenir officiellement.

- Le financement du CRDI provient principalement des **crédits annuels** que lui accorde le Parlement. Néanmoins, le Centre diversifie ses sources de financement comme l'y autorise la *Loi sur le CRDI*. Étant donné sa réputation internationale et l'excellence des réseaux qu'il a établis au cours des trente dernières années, la perspective d'entreprendre des initiatives conjointes, par l'entremise des secrétariats internationaux, est particulièrement intéressante pour les autres organismes donateurs.

- De plus en plus, le CRDI finance la **recherche axée sur la modification des politiques**, c'est-à-dire les projets susceptibles d'influer sur les politiques nationales. Pour que se réalise la vision dont fait état la *Loi sur le CRDI*, les pays en développement, tout comme les organisations de la société civile, doivent disposer d'un cadre d'action afin de traiter et de discuter ouvertement de questions complexes liées à l'environnement, aux sciences et à la technologie ou à l'économie, par exemple. Le CRDI en offre l'occasion à une masse critique de gens qualifiés qui peuvent étayer les dossiers devant permettre de faire des choix politiques judicieux et favoriser le débat public qui entoure l'élaboration de politiques.

- Le CRDI continue d'influencer la façon dont la recherche se fait dans les pays en développement. Il privilégie une **démarche pluridisciplinaire, participative**, qui tient compte de la sexospécificité (c'est-à-dire des inégalités entre les hommes et les femmes). Cette méthode globale assure que la recherche répond vraiment aux besoins des populations locales. De plus en plus, les chercheurs du Sud, qui l'ont mise en pratique et en ont retiré les bienfaits, adoptent cette méthode.

- Les Canadiens estiment qu'il faut aider ceux qui, chez nous et à l'étranger, ont besoin de soutien, pour diverses raisons. Ils reconnaissent que le meilleur moyen de leur venir en aide est d'appuyer les efforts qu'ils font pour atteindre l'**autonomie**. En outre, étant donné l'interdépendance croissante des nations, les Canadiens savent qu'un environnement sain et durable profitera à la planète tout entière et qu'il est dans notre intérêt d'y contribuer.

- Les travaux du CRDI contribuent à asseoir la **réputation du Canada dans le monde**. Partie prenante aux affaires étrangères du Canada, le Centre apporte directement son concours au Programme d'aide publique au développement, lequel a pour objectif « de soutenir le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de contribuer à créer un monde sûr, équitable et prospère ». Et, en finançant la recherche au service du développement, c'est précisément ce que fait le CRDI.

## Une institution unique

Plusieurs caractéristiques décrivent et distinguent l'approche privilégiée par le CRDI. Voici les principales :

- D'abord et avant tout, favoriser et appuyer la recherche dans le Sud.
- Insister sur la nécessité de renforcer les capacités de recherche, définies principalement en fonction des ressources humaines.
- Transférer les responsabilités de la gestion et de l'administration de la recherche à des établissements du Sud.
- Cultiver la souplesse intellectuelle et la volonté de courir des risques et de tenter des expériences.
- Inclure les considérations sexospécifiques dans les analyses et les programmes de recherche.
- Adapter l'aide aux différents pays en tenant compte de leurs besoins, de leurs ressources et de leurs aspirations.
- Mettre au premier plan la nécessité de former des partenariats de collaboration entre les établissements canadiens et les institutions du Sud.
- Concentrer les efforts sur la formation de partenariats avec d'autres donateurs afin de tirer parti des forces comparatives en présence.
- S'engager à encourager le réseautage de communautés de chercheurs et y faire une place dans la structure des initiatives de programme du CRDI.
- S'efforcer d'aider les chercheurs à obtenir et à diffuser eux-mêmes l'information.
- Assurer une présence sur le terrain dans les quatre grandes régions en développement.
- Améliorer constamment l'efficacité opérationnelle du Centre afin de maximiser l'aide à la recherche dans les pays en développement.
- Faire valoir l'évaluation comme instrument de planification, d'apprentissage et de gestion.
- S'efforcer de faire en sorte que les recherches aient des effets tangibles en attirant l'attention des décideurs et des responsables des politiques à tous les niveaux sur les résultats de la recherche.

# LA CARTE DES PROGRAMMES

| Dans le Sud | Au CRDI | Au Canada |
|---|---|---|
| Priorités et capacités des pays en développement<br>Réseaux de chercheurs du Sud | Les assises du CRDI (personnel professionnel, bureaux régionaux, projets et recherches antérieurs) | Objectifs du Programme d'aide publique au développement du Canada |

## Les objectifs institutionnels (2000–2005)

Consolider et aider à mobiliser la capacité de recherche indigène dans les pays en développement afin d'y assurer une plus grande équité sociale et économique, une meilleure gestion de l'environnement et des ressources naturelles et un accès plus équitable à l'information.

Favoriser et appuyer la production, la diffusion et l'application des résultats de la recherche donnant lieu à des politiques et à des technologies susceptibles d'améliorer la vie des populations du Sud.

Explorer de nouvelles possibilités d'action et reprendre dans le nouveau plan quinquennal des éléments judicieusement choisis parmi les anciens programmes dans lesquels le Centre a investi.

| Les thèmes | Les initiatives de programme | Les secrétariats internationaux |
|---|---|---|
| **Environnement et gestion des ressources naturelles** | Solutions de rechange pour la gestion des ressources naturelles en Amérique latine et dans les Caraïbes (Minga)<br>Agriculture urbaine<br>Gestion communautaire des ressources naturelles (Asie)<br>Écosystèmes et santé humaine<br>Eau, terre et vie (Afrique et Moyen-Orient)<br>Utilisation durable de la biodiversité | Secrétariat de gestion de l'environnement (Amérique latine et Caraïbes)<br>Secrétariat du Réseau international de forêts modèles |
| **Équité sociale et économique** | Effets microsociaux des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP)<br>Consolidation de la paix et reconstruction<br>Commerce, emploi et compétitivité | Réseau d'etude sur la politique technologique en Afrique<br>Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est<br>Initiative micronutriments<br>Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac<br>Secrétariat d'appui institutionnel pour la recherche économique en Afrique<br>Secrétariat pour une politique commerciale et industrielle |
| **Technologies de l'information et de la communication au service du développement** | Acacia : Collectivités et société de l'information en Afrique<br>Réseaux PAN | Bellanet |

## Domaines de recherche connexes

Sexospécificité • Création de compétences-conseils en Afrique • Systèmes de connaissances

## Soutien des programmes

Division partenariats et du développement des affaires • Communications • Évaluation • Programme des Partenariats canadiens • Services de gestion de l'information sur la recherche • Formation et bourses

# LE SURVOL DE L'ANNÉE

## L'ESSENTIEL DES PROGRAMMES

### Des jeunes analystes de l'eau en visite à Ottawa

Cinq équipes d'écoliers de Cuba, du Mexique, du Népal et de l'Ukraine ont gagné un voyage d'une semaine à Ottawa, prix offert lors du concours **AQUAtox 2000**. Ce concours, parrainé par le CRDI, le Musée canadien de la nature et d'autres donateurs, a été créé dans le cadre des activités d'AQUAtox 2000, projet invitant des élèves de plus de 90 écoles du Canada et du monde en développement à effectuer des tests à partir d'échantillons d'eau prélevés dans leur localité. Les élèves ont ainsi appris à réaliser des tests simples et peu coûteux pour évaluer la toxicité chimique et la pollution microbiologique de l'eau. Ces tests ont été mis au point dans le cadre d'un projet financé par le CRDI visant à favoriser la consommation d'eau potable dans le Sud. [www.idrc.ca/aquatox]

### Le commerce et le monde en développement

L'initiative de programme Commerce, emploi et compétitivité a organisé au CRDI un colloque ayant pour thème ***le rôle du renforcement des compétences et de la recherche dans les négociations et les politiques commerciales dans les pays en développement***. Diana Tussie, agrégée supérieure de recherche au département des relations internationales de la Faculté latino-américaine de sciences sociales, en Argentine, participait à l'atelier. Spécialiste reconnue des questions commerciales, Diana Tussie a également comparu devant le Comité permanent des affaires étrangères et du commerce international et présenté une communication au Cercle national des journalistes du Canada sur le pour et le contre de la Zone de libre-échange des Amériques.

### Les bourses de recherche

Le CRDI finance et administre plusieurs **programmes de bourses** dans le domaine du développement international. Ces bourses sont décernées aux chercheurs candidats au doctorat aussi bien qu'aux étudiants des deuxième et troisième cycles inscrits à un programme en agriculture urbaine. Cette année, le CRDI a accordé 61 bourses de recherche. [www.idrc.ca/awards/index.html]

### Un lancement de livre au Chili

La version espagnole de ***Cultiver la paix*** *(Cultivar la Paz)* a été lancée au Centro de Extensión de la Universidad Católica, à Santiago, au Chili, à l'occasion du 16e Symposium de l'Association internationale des systèmes d'exploitation agricole. Paul Durand, ambassadeur du Canada au Chili, a inauguré l'événement. Le livre présente des essais et des études de cas illustrant de façon originale comment les conflits qui éclatent dans certaines régions en développement peuvent mener à une gestion partagée des ressources naturelles.

## Les diamants et la guerre

Le CRDI appuie les travaux du **Partenariat Afrique Canada** sur la sécurité humaine et le commerce international des diamants en Afrique. Ce projet repose sur des recherches portant sur le commerce des diamants et la guerre civile en Sierra Leone et a donné lieu à la publication d'un rapport intitulé *The Heart of the Matter.* Ce rapport, lancé par le CRDI au début de l'an 2000, a bénéficié d'une vaste couverture médiatique et contribué aux efforts de l'industrie internationale du diamant pour mettre en application des règlements en vue de saisir les diamants dont la vente sur les marchés mondiaux est destinée à financer des guerres civiles et d'autres activités criminelles.

## www. Amérique latine

Au cours des trois dernières années, les Réseaux PAN, initiative de programme du CRDI, ont appuyé plus de 25 projets et activités de recherche en Amérique latine et dans les Caraïbes. Des chercheurs associés à quatre de ces projets ont communiqué les résultats de leurs recherches lors d'un séminaire public ayant pour thème **les avantages de l'Internet pour les pays de l'Amérique latine.** Ces recherches étaient axées en particulier sur l'incidence des télécentres dans cette région et sur les diverses manières dont la radio communautaire peut mettre à profit les ressources de l'Internet.

## Le réseautage en Chine

C'est dans la campagne froide et humide du sud-ouest de la Chine que le CRDI, en collaboration avec l'Académie des sciences agronomiques du Guizhou, a tenu le deuxième atelier international de l'initiative de programme **Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN).** Cet atelier a réuni 75 chercheurs qui tentent de prévenir la destruction des ressources naturelles en associant les populations locales à la gestion des ressources — une approche novatrice encore mal connue dans ce pays. Cet événement a représenté pour les participants venus de 14 pays une occasion en or de partager leurs expériences, d'échanger des idées et d'établir des liens entre des équipes de recherche de toute la région.

[www.idrc.ca/cbnrm/news/newsletter_feb01.html]

## Sept années de résultats

Créé en 1993, le **Programme économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est (EEPSEA)** appuie la formation et la recherche sur l'aspect économique de la gestion des ressources et de l'environnement. Le réseautage auquel il fait appel lui permet de fournir un soutien technique et financier aux chercheurs des dix pays participants. Le secrétariat du programme, qui regroupe divers donateurs et loge au Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et de l'Est du CRDI, a publié un rapport sur les résultats des sept premières années d'activités du programme. La version intégrale (en anglais) de ce rapport se trouve à www.eepsea.org/impact/rr7001.pdf .

## Une conférence sur la santé

Une étude indiquant que les pesticides utilisés par des producteurs de pommes de terre de l'Équateur diminuent leur capacités mentales a fait l'objet d'une des **Conférences Écosanté 2000–2002**. Organisées par Donna Mergler, neurotoxicologue et professeure à l'Université du Québec à Montréal, ces conférences sont financées grâce à une bourse pour professeurs universitaires accordée par le CRDI. Les conférences, qui ont eu lieu cette année à Edmonton, Halifax, Montréal et Toronto, ont pour but de mieux faire connaître l'approche écosystémique de la santé humaine.

## Le renforcement des capacités pour atténuer la pauvreté

Le Sénégal est un des derniers pays à se joindre au réseau de recherche du CRDI conçu pour aider les pays en développement à élaborer des politiques et des programmes qui visent à assurer la stabilisation économique tout en réduisant la pauvreté et la vulnérabilité des démunis. Le ministre de l'Économie et des Finances du Sénégal, M. Makhtar Diop, et l'ambassadrice du Canada au Sénégal, M^me^ Michèle Lévesque, ont assisté à un colloque, tenu à Dakar, pour lancer un projet de l'initiative de programme Effets microsociaux des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP). Ce projet, cofinancé par l'Agence canadienne de développement international, a pour objectif de mettre au point des outils afin d'évaluer l'incidence des politiques économiques sur les conditions de vie des plus pauvres au Sénégal.

# L'ESSENTIEL SUR L'INSTITUTION

## Le 30e anniversaire du CRDI

Le 16 mai 2000, la députée libérale Colleen Beaumier a souligné, à la Chambre des communes, le 30e anniversaire du CRDI. Elle a parlé des succès qui ont « forgé la réputation du CRDI à l'étranger et contribué à faire connaître le Canada comme pays soucieux d'aider les moins bien nantis dans le monde à améliorer leur qualité de vie ». Le CRDI a également marqué son anniversaire par une exposition sur certaines de ses contributions dans les pays du Sud ainsi que par un dîner de fête. Les conférenciers invités étaient l'honorable Mitchell Sharp et Maurice Strong, qui ont tous deux joué un rôle important dans la création du CRDI.

## Le Sommet des Amériques

Le CRDI a participé à plusieurs réunions et consultations préparatoires au Sommet des Amériques qui s'est tenu à Québec en avril 2001. Alain Berranger, directeur de la Division des partenariats et du développement des affaires du CRDI, a présenté une allocution devant le Groupe de suivi du Sommet, à Washington. Ce groupe, composé de hauts conseillers politiques auprès des chefs d'État, était chargé de négocier les thèmes du Sommet. M. Berranger y a discuté du soutien que le CRDI apporte à la recherche sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour le développement en Amérique latine.

## Intervention et souveraineté des États

Au Sommet du millénaire des Nations Unies, en septembre 2000, le premier ministre Jean Chrétien a annoncé la création de la Commission internationale de l'intervention et de la souveraineté des États (CIISE). Cette Commission a pour mandat de jeter un regard nouveau sur le difficile problème de concilier le respect des droits souverains des États et la nécessité d'intervenir en cas de violations massives des droits de la personne et du droit humanitaire. En vertu d'une entente avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, le secrétariat de la CIISE est hébergé au CRDI. La Commission est coprésidée par Gareth Evans, ancien ministre australien des Affaires étrangères, et Mohamed Sahnoun, conseiller spécial auprès du Secrétaire général des Nations Unies pour les questions relatives à la Corne de l'Afrique et ancien boursier Pearson au CRDI. MM. Evans (à droite) et Sahnoun (à gauche) sont photographiés en compagnie de l'honorable John Manley, ministre des Affaires étrangères.

## Le Groupe GEANT

Lors de leur sommet de Kyushu-Okinawa en juillet, les pays du G-8 ont annoncé la formation d'un Groupe d'experts sur l'accès aux nouvelles technologies (GEANT), aussi appelé *dot force*, afin d'élaborer des mesures concrètes pour aider à combler le fossé numérique à l'échelle internationale. La présidente du CRDI, Maureen O'Neil, fait partie de ce groupe. Pour favoriser la prise en compte de l'opinion des Canadiens dans les travaux du GEANT, le CRDI a aidé à la préparation d'une consultation en ligne des organisations de la société civile canadienne et d'autres organismes qui s'intéressent au développement international et au fossé numérique. [www.dotforce.org]

## L'Initiative micronutriments bientôt autonome

L'Initiative micronutriments (IM), dont le secrétariat loge au CRDI, est en passe de devenir une entité autonome. L'IM travaille à l'élimination des carences en micronutriments dans le monde, grâce à des programmes visant l'enrichissement des produits alimentaires de consommation courante, la supplémentation alimentaire, le soutien des programmes de santé publique ainsi que la promotion d'aliments nutritifs, disponibles à l'échelon local. Fier d'avoir contribué à la maturation de l'IM, le CRDI continuera à collaborer avec elle après son départ.

[www.micronutrient.org]



## Nouvelles venues au Conseil

Le gouvernement du Canada a procédé à trois nouvelles nominations au sein du Conseil des gouverneurs du CRDI.

- **Norah Olembo**, ressortissante kenyane, détient un doctorat en biochimie de l'Université de Nairobi. Elle est, depuis 1992, directrice du Kenya Industrial Property Office. Présidente du Radiation Protection Board (Kenya) ainsi que du réseau d'études sur la politique technologique en Afrique (ATPS), elle est aussi membre du conseil d'administration du Pest Control Board of Kenya.

- **Lalla Ben Barka**, du Mali, est directrice générale adjointe de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique depuis janvier 1998. Elle était auparavant chef d'équipe du Programme décennal de développement de l'éducation qui a élaboré un plan décennal en faveur de l'éducation au Mali. M^me^ Ben Barka a obtenu ses diplômes de baccalauréat et de maîtrise à l'Université de Paris et son doctorat à l'University of Southern California.

- **Linda Sheppard Whalen** est chef de la direction du Centre for Long-term Environmental Action in Newfoundland depuis 1992. De 1984 à 1988, puis de 1993 à 1996, elle a été chargée de cours à la Memorial University de Terre-Neuve. Membre de nombreux groupes de défense de l'environnement, elle a été associée à la réponse donnée en vue de la révision quinquennale de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. M^me^ Whalen détient un doctorat de la Memorial University et se spécialise en langue et littérature anglo-saxonnes.

## Réunion en haut lieu

Le CRDI et l'ACDI ont tenu leur toute première réunion de cogestion pour discuter de leurs stratégies et programmes respectifs et déterminer les domaines d'une possible collaboration.

## Changements organisationnels

Désireux de réduire les frais d'exploitation du Centre – de 4 millions $ d'ici trois ans –, le Conseil des gouverneurs a approuvé la fermeture du Bureau régional de l'Afrique australe ainsi que la restructuration du Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes. Des changements ont également été apportés aux opérations de la bibliothèque et au programme de publications. Ces mesures permettront d'économiser 2,6 millions $.

## Les directeurs des domaines de programme

Le Comité de la haute direction du CRDI compte trois nouveaux directeurs de domaine de programme. Ce sont :

- **Peter Cooper**, directeur du domaine de programme Environnement et gestion des ressources naturelles. M. Cooper a obtenu son Ph.D. en pédologie de l'Université de Reading et a longuement vécu et travaillé en Afrique et au Moyen-Orient pour l'Overseas Development Administration de Grande-Bretagne (devenue le Department for International Development) et pour le réseau du GCRAI (Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale). Avant de venir au CRDI, il a été directeur de recherche et, plus récemment, chef du programme d'évaluation et de diffusion de systèmes du Centre international pour la recherche en agroforesterie, au Kenya.

- **Richard Fuchs**, directeur du programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement. Directeur exécutif, puis membre de la Commission de relance économique de Terre-Neuve, M. Fuchs a été chef de la direction d'Enterprise Network Inc., société d'État qu'il avait fondée et qui a instauré, en 1988, les premiers télécentres et services ruraux en ligne au Canada. En 1996, il a créé Futureworks, entreprise spécialisée dans la mise au point de systèmes et de services technologiques à distance qui a remporté, en 2000, le Prix de l'exportation (EXPORT) décerné par Terre-Neuve et le Labrador. Titulaire d'une maîtrise en sociologie de la Memorial University, M. Fuchs a travaillé avec le CRDI à la réalisation de divers projets.

- **Rohinton Medhora**, directeur du domaine de programme Équité sociale et économique. M. Medhora a occupé de nombreux postes depuis qu'il s'est joint au CRDI il y a huit ans et demi. Il était auparavant administrateur de programmes principal, spécialisé en économie politique, et chef d'équipe de l'initiative de programme Commerce, emploi et compétitivité. Autrefois attaché à la Faculté d'économie politique de l'Université de Toronto, Rohinton Medhora s'est intéressé à un grand nombre de sujets, dont l'intégration économique, l'union monétaire, la déréglementation du secteur financier, l'intervention de la banque centrale et les services bancaires commerciaux, le commerce, le taux de change, la privatisation et l'ajustement structurel. Il a aussi travaillé auprès du Fonds monétaire international et de l'Institut de développement économique de la Banque mondiale.

# L'ESSENTIEL SUR LES FINANCES



## Affectations à la recherche pour le développement

Ces cinq dernières années, l'inflation et la baisse du crédit parlementaire du Centre ont compromis sa capacité de financer la recherche pour le développement. Durant l'exercice 2001–2002, cependant, le CRDI sera en mesure d'affecter plus de ressources aux programmes de recherche pour le développement en raison de l'augmentation de son crédit parlementaire et des répercussions positives des nombreuses mesures de restructuration qui seront intégralement mises en œuvre d'ici au 30 septembre 2001 (figure 1). La baisse prévue au chapitre des activités liées à l'augmentation des revenus est attribuable au fait que deux secrétariats internationaux et un grand projet institutionnel quitteront le CRDI pour devenir des entités juridiques autonomes.

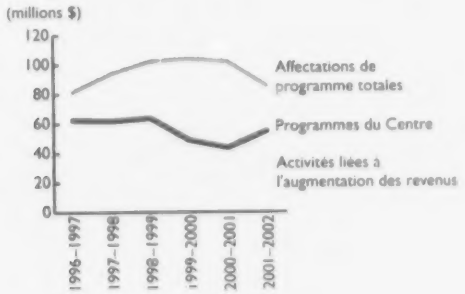



**Figure 1**
**Affectations de programme de 1996–1997 à 2001–2002**

## Répartition géographique des affectations

Conformément à ce que prévoit le Plan quinquennal 2000–2005 du CRDI, c'est l'Afrique qui a bénéficié de la plus grande partie de l'aide accordée par le CRDI en 2000–2001 (figure 2).

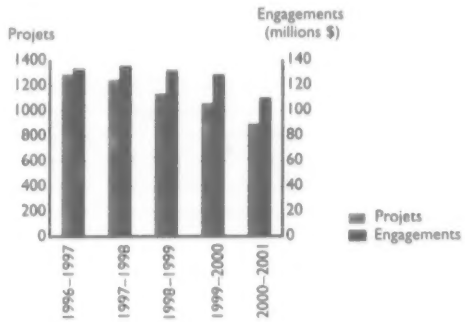
**Figure 2**
**Répartition géographique des affectations de programme en 2000–2001**

## Projets et engagements en cours



La figure 3 présente le nombre de projets administrés par le CRDI et le montant des engagements en cours en fin d'exercice ces cinq dernières années. Tant le nombre de projets que le montant des engagements en cours ont diminué au fil des ans, ce qui est un effet direct de la baisse des affectations au cours des dernières années.

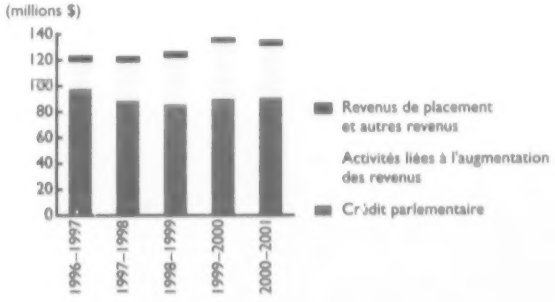
**Figure 3**
**Projets et engagements de 1996–1997 à 2000–2001**




## Sources de revenu

Les revenus du CRDI proviennent de trois grandes sources : crédit parlementaire, activités liées à l'augmentation des revenus, et revenus de placement et autres revenus. Les revenus de l'exercice 2000–2001 ont atteint 135,3 millions $ et le crédit parlementaire a représenté 67 p. 100 de ce montant. La figure 4 montre la répartition des principales sources de revenu du Centre ces cinq dernières années.

**Figure 4**
**Revenus de 1996–1997 à 2000–2001**



## Dépenses

En 2000-2001, le CRDI a mis en application une nouvelle structure de coûts à trois volets, qui établit une distinction entre les subventions de recherche (programmes de recherche pour le développement, volet A), le soutien des programmes qui est à forte concentration de savoir (soutien de la recherche pour le développement, volet B) et les frais d'administration (services administratifs, volet C). Les dépenses de l'exercice se sont élevées à 135,3 millions $, compte non tenu des coûts ponctuels de 1,7 million $ liés à la restructuration, et il en a résulté un budget plutôt équilibré pour l'année. La figure 5 fait état de la répartition des dépenses entre les différents volets. La couche médiane, à savoir celle des coûts du soutien de la recherche pour le développement, qui représente 15 p. 100 des dépenses totales, est celle par laquelle le mode de prestation des programmes du Centre se distingue. Dans les autres organismes de nature similaire, ces coûts sont généralement inclus dans les dépenses des programmes de recherche pour le développement, car cette fonction est souvent donnée en sous-traitance. Les services administratifs représentent 15 p. 100 des dépenses totales du Centre, un pourcentage comparable à ce qu'y consacrent d'autres organismes donateurs.



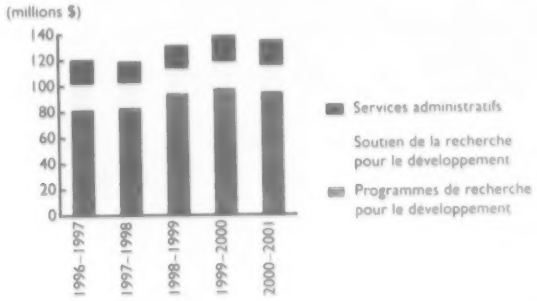
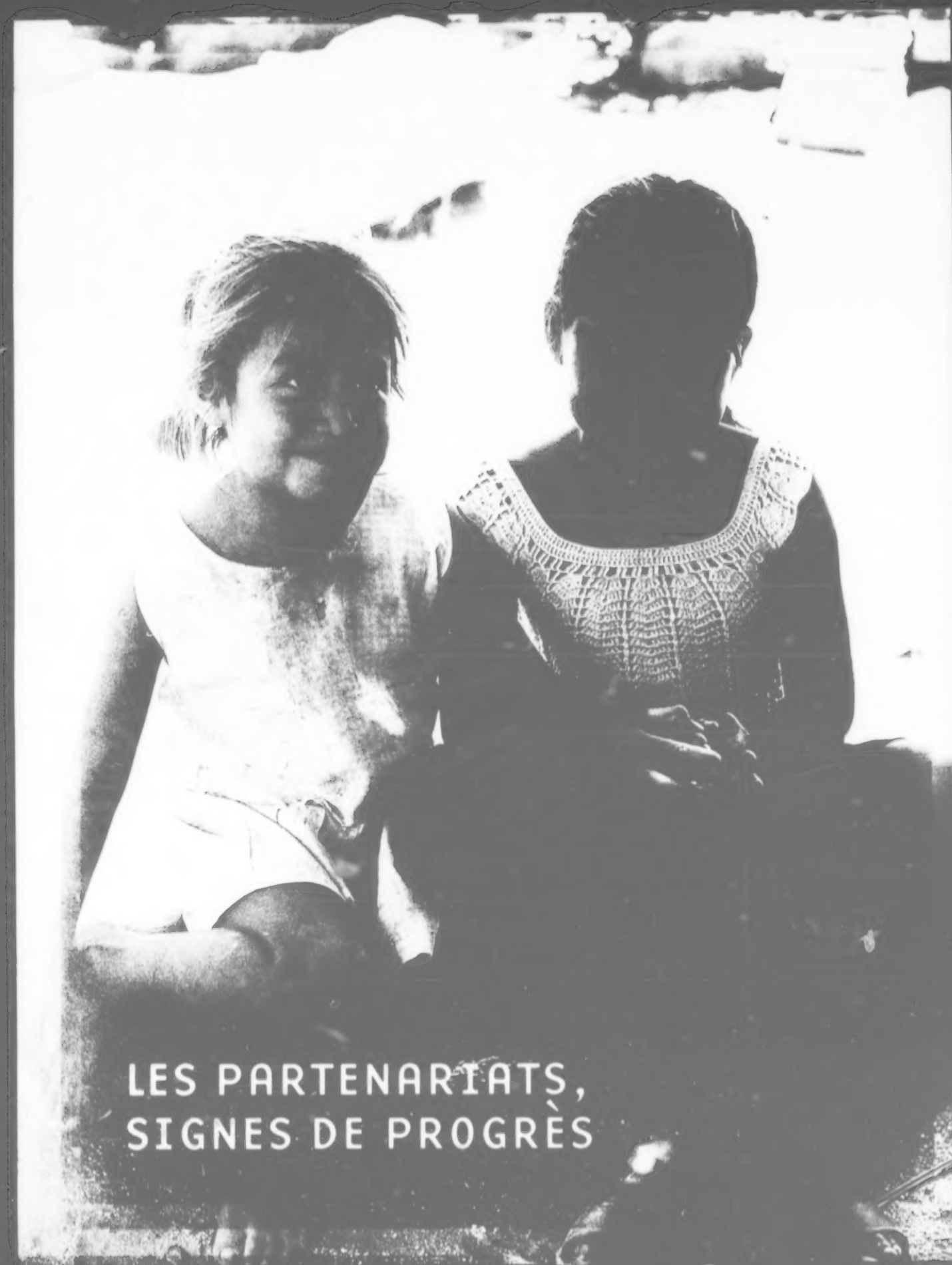



**Figure 5**
**Dépenses de 1996–1997 à 2000–2001**



# LES PARTENARIATS, SIGNES DE PROGRÈS

# LE MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

***Une collaboration sous le signe de la découverte mutuelle et de la gratification réciproque***

Au cœur des bouleversements et des changements qui ont caractérisé les trente dernières années, le CRDI n'a jamais perdu de vue son véritable objectif : favoriser la capacité des pays en développement d'explorer, de comprendre et d'améliorer leur avenir. L'apport du Centre au développement a un caractère bien particulier : il aide à engendrer le savoir — le savoir sur lequel doivent reposer les stratégies de développement économique et social qui profitent avant tout aux pauvres. Et, depuis sa création en 1970, le CRDI a toujours compris que la recherche pour le développement était une œuvre de collaboration.

De fait, les meilleures recherches pour le développement attestent la conviction que ceux et celles qui connaissent bien les besoins et les aspirations de leur collectivité sont les mieux placés pour concevoir et mener les projets de recherche. En conjuguant ressources et sagesse dans de nouvelles alliances comme dans des partenariats qui ont fait leurs preuves, le CRDI aide à créer de nouvelles avenues de recherche — et à obtenir de meilleurs résultats — dans les pays en développement.

Mais c'est un postulat plus profond qui sous-tend la confiance renouvelée du CRDI dans les partenariats. En principe, les gens de quelque pays qu'ils soient ont le droit de se prononcer sur les décisions qui gouvernent leur vie. Et, pour prendre tout son sens, la participation doit reposer sur le savoir. Il faut que les gens sachent quelles sont les réalités ineluctables qui président aux choix concrets. Ils doivent aussi savoir ce qu'est la saine gouvernance : un processus décisionnel ouvert, efficace et démocratique. Le CRDI appuie la recherche qui permet de faire des choix éclairés, plus équitables et plus productifs.

Ce genre de recherche est, par nature, une entreprise de collaboration — ouverte, transparente et qui s'efforce toujours d'orienter les retombées vers les populations les plus pauvres des pays pauvres. Voilà pourquoi nous nous faisons tout naturellement les défenseurs et les spécialistes de réseaux mondiaux, la nouvelle dynamique de la gouvernance. Ces réseaux, qui se multiplient, rassemblent gouvernements et milieu des affaires, universitaires et législateurs, organisations non gouvernementales et militants communautaires, ainsi que les institutions internationales, tous réunis en coalitions formées spécialement pour la défense d'une cause commune. Certains réseaux se consacrent entièrement à la recherche; d'autres cherchent à concilier des intérêts divers par l'élaboration de nouvelles et de meilleures politiques publiques. Ils font des adeptes dans tous les pays, débordent les frontières traditionnelles des intérêts économiques, des disciplines universitaires ou des allégeances politiques. Tenant davantage de la trame que du système hiérarchique, un réseau bien implanté et qui porte fruit non seulement favorise la participation ouverte et équitable, mais facilite en outre l'interaction entre la recherche perspective et les applications pratiques.

Voilà le genre de partenariats que le CRDI a toujours encouragés. À bien des égards, ils incarnent les valeurs et les recommandations prônées dès 1969 par la Commission d'étude du développement international, présidée par Lester B. Pearson. Le rapport de la Commission, *Vers une action commune pour le développement du tiers monde*, qui a fait

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

---

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

époque, insistait sur l'importance de l'interdépendance planétaire et sur les vertus pratiques de la coopération multilatérale. La Commission a aussi fait valoir l'importance capitale que revêt le renforcement des capacités des pays en développement pour la détermination et la concrétisation de leurs possibilités. (L'année suivante, M. Pearson devenait président-fondateur du CRDI; quant aux préceptes de *Vers une action commune*, le Centre en a fait son credo.)

Nous devons à la franchise une mise en garde, toutefois. Le terme partenariat et ses synonymes ont trop souvent été malmenés par le passé, employés par euphémisme pour masquer les injustices et les désavantages bien réels dont les pays pauvres sont victimes

## Les dix principes du partenariat

**Pour le CRDI, le partenariat consiste en une relation fondée sur une vision commune et sur le respect mutuel qui traite en toute équité des questions de propriété et de contrôle; qui reconnaît pleinement les contributions de chacun des partenaires; qui prend explicitement acte des droits et des obligations réciproques ainsi que de la reddition des comptes; et qui s'exprime dans l'ouverture, la transparence et la collégialité.**



**Les partenariats du CRDI se fondent sur les principes suivants :**

1. **Une vision commune** : Pour être efficace, la collaboration exige une communauté d'intentions et un véritable échange intellectuel. Les partenaires doivent avoir une même vision de la valeur de la recherche, des objectifs visés, des résultats possibles et de la justesse de la méthodologie.
2. **La propriété conjointe** : Le protocole de recherche doit être élaboré conjointement et la division des tâches, clairement établie et conforme aux besoins de tous les partenaires.
3. **Le contrôle partagé** : Les partenaires du Sud doivent pouvoir assumer la responsabilité de la gestion du projet et des fonds, innover, expérimenter et apprendre.
4. **L'obligation mutuelle de rendre compte** : Il faut mettre en place un mécanisme permettant à tous les partenaires de surveiller conjointement le rendement et d'en rendre compte.
5. **Un engagement soutenu** : Les partenaires doivent maintenir leur appui pour toute la durée des travaux et, en confirmant leur sérieux et leur attachement au projet, bâtir des relations solides.
6. **L'adaptabilité et la polyvalence** : Les partenaires doivent s'adapter aux circonstances et être en mesure d'assurer tous les services de soutien à la recherche.
7. **L'efficacité des communications** : Les partenaires doivent communiquer l'information ouvertement, en temps opportun et dans un esprit de collégialité, tout en respectant la culture, les ressources et les points de vue de chacun.
8. **La simplicité administrative** : Les partenaires doivent simplifier, réduire, mettre à jour et harmoniser leurs règles administratives.
9. **La coordination des efforts** : Les partenaires doivent communiquer avec les autres parties intéressées – et forger des alliances avec elles – pour éviter que les institutions de recherche du Sud ne soient soumises à des demandes contradictoires ou inutiles et pour aider à mobiliser des ressources additionnelles.
10. **Un suivi efficace** : À la fin du projet, les partenaires doivent prendre les moyens qui s'imposent pour diffuser les résultats de la recherche, en favoriser l'utilisation et bâtir de nouveaux partenariats qui permettront de poursuivre les travaux.

époque, insistait sur l'importance de l'interdépendance planétaire et sur les vertus pratiques de la coopération multilatérale. La Commission a aussi fait valoir l'importance capitale que revêt le renforcement des capacités des pays en développement pour la détermination et la concrétisation de leurs possibilités. (L'année suivante, M. Pearson devenait président-fondateur du CRDI; quant aux préceptes de *Vers une action commune*, le Centre en a fait son credo.)

Nous devons à la franchise une mise en garde, toutefois. Le terme partenariat et ses synonymes ont trop souvent été malmenés par le passé, employés par euphémisme pour masquer les injustices et les désavantages bien réels dont les pays pauvres sont victimes



## Les dix principes du partenariat

Pour le CRDI, le partenariat consiste en une relation fondée sur une vision commune et sur le respect mutuel qui traite en toute égalité des questions de propriété et de contrôle, qui reconnaît pleinement les contributions de chacun des partenaires, qui prend explicitement acte des droits et des obligations réciproques ainsi que de la relation de confiance qui s'exprime dans l'ouverture, la transparence et la collégialité.

Les partenariats du CRDI se fondent sur les principes suivants :

1. **Une vision commune :** Pour être efficace, la collaboration exige une communauté d'intentions et un véritable échange intellectuel. Les partenaires doivent avoir une même vision de la valeur de la recherche, des objectifs visés, des résultats possibles et de la justesse de la méthodologie.
2. **La propriété conjointe :** La procédure de recherche doit être élaborée conjointement et la division des tâches, clairement établie et conforme aux besoins de tous les partenaires.
3. **Le contrôle partagé :** Les partenaires du Sud doivent pouvoir exercer la responsabilité de la gestion du projet et des fonds, financer, superviser et apprendre.
4. **L'obligation mutuelle de rendre compte :** Il faut mettre en place un mécanisme permettant à tous les partenaires de surveiller conjointement le rendement et d'en rendre compte.
5. **Un engagement soutenu :** Les partenaires doivent manifester leur appui pour toute la durée des travaux et, en confirmant leur intérêt et leur soutien au projet, bâtir des relations solides.
6. **L'adaptabilité et la polyvalence :** Les partenaires doivent s'adapter aux circonstances et être en mesure d'assurer tous les services de gestion à la recherche.
7. **L'efficacité des communications :** Les partenaires doivent communiquer l'information ouvertement, en temps opportun et dans un esprit de collégialité, tout en respectant la culture, les ressources et les points de vue de chacun.
8. **La simplicité administrative :** Les partenaires doivent simplifier, adapter, mettre à jour et harmoniser leurs règles administratives.
9. **La contribution des absents :** Les partenaires doivent communiquer avec les autres parties intéressées – et forger des alliances avec elles – pour être sûr que les institutions de recherche du Sud ne soient soumises à des demandes contradictoires ou inutiles et pour aider à mobiliser des ressources additionnelles.
10. **Un suivi efficace :** À la fin du projet, les partenaires doivent prendre les mesures qui s'imposent pour diffuser les résultats de la recherche, en favoriser l'utilisation et lancer de nouveaux partenariats qui permettront de poursuivre les travaux.

lorsqu'ils traitent avec les pays riches. Un véritable partenariat suppose une collaboration sous le signe de la découverte mutuelle et de la gratification réciproque. Pour le CRDI, les partenariats ont plus d'une fois payé de retour, car il y a gagné de nouvelles connaissances, [illegible] tions neuves et productives, une crédibilité plus solide et un remarquable effet mu[illegible]cateur des crédits annuels que lui accorde le Parlement du Canada. Les avantages politiques et économiques à long terme qu'en retire le Canada sont inestimables.

La démarche du CRDI à l'égard des partenariats — et la primauté qu'il donne à la saine gouvernance — est manifeste dans son Plan quinquennal 2000–2005. Le Centre a redoublé d'efforts pour rendre les résultats de la recherche plus aisément disponibles et plus pertinents pour le plus grand nombre d'utilisateurs : collectivités locales, gouvernements, scientifiques, ONG, donateurs, notamment. Le CRDI se concentre sur trois grands domaines de programme : l'équité sociale et économique, une meilleure gestion de l'environnement et des ressources naturelles et un accès plus équitable aux technologies de l'information et de la communication afin de combler le fossé numérique qui désavantage les pauvres.

Au Canada, le Centre cherche plus que jamais à étendre sa collaboration avec ses partenaires nationaux — en particulier avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. En outre, il estime que la formation d'alliances plus étroites entre les chercheurs du Sud et le milieu canadien de la recherche serait riche de possibilités. À titre d'exemple : le CRDI est chargé du lancement de l'Institut pour la connectivité dans les Amériques dont la création a été annoncée par le premier ministre Jean Chrétien lors du Sommet des Amériques 2001.



La contribution du CRDI à ces objectifs dépend essentiellement du talent et de la créativité de ses partenaires. Elle dépend aussi des fonds disponibles. Le CRDI a, en étroite collaboration avec l'ACDI et d'autres organismes, sollicité une hausse réelle de l'Aide publique au développement (APD) et l'augmentation des crédits que le Centre reçoit du Parlement. Il continue aussi de prendre part aux discussions sur l'amélioration du processus d'attribution de l'APD, afin de pouvoir y jouer un rôle plus actif et judicieux.

En somme, pour le CRDI, une meilleure compréhension des partenariats par les instances internationales constitue un précieux instrument de recherche pour le développement. Cette collaboration renforce la propre capacité du Centre de favoriser la recherche, avec ses partenaires, dans l'intérêt des populations pauvres des pays pauvres. Qui plus est, les nouveaux réseaux de collaboration aident à donner aux gens du Sud les moyens de mieux comprendre les choix qui s'imposent et de faire progresser chez eux le développement durable et démocratique.

La présidente,
**Maureen O'Neil**

# EN PARFAITE INTELLIGENCE AVEC LES BÉNÉFICIAIRES

***Les avantages de la collaboration***

Le CRDI appuie la recherche dans le Sud; c'est là sa fonction première. Mais dans le cas du Centre, « appui » veut dire plus que financement. Cela signifie travailler en partenariat avec les bénéficiaires de subventions à la réalisation d'un objectif commun, celui de mettre la recherche au service de la société dans le monde en développement.

La relation de collaboration entre le personnel du CRDI et les bénéficiaires est un élément capital des partenariats du Centre. Les administrateurs de programmes entretiennent des liens étroits avec les chercheurs et les font profiter de leur savoir, de leur expertise et de leur expérience. Par exemple, ils les aident à élaborer des propositions de recherche, leur transmettent la documentation pertinente, leur fournissent le nom de personnes-ressources, proposent des activités de formation et se rendent sur le terrain pour suivre l'évolution des projets. La collaboration se poursuit également sur le plan institutionnel : le CRDI travaille avec des organisations du Sud afin de les aider à renforcer leurs capacités techniques et administratives.

À première vue, les partenariats entre le CRDI et les bénéficiaires semblent fondés sur une approche pratique de l'aide au développement. Mais, en fait, comme les exemples suivants le démontrent, le Centre cherche surtout prêter main-forte aux chercheurs du Sud pour qu'ils puissent plus facilement effectuer leurs propres recherches sur leurs problèmes de développement. Une évaluation d'anciens chargés de projet du CRDI indique que ce soutien non monétaire aide les chercheurs à se perfectionner, à poursuivre leurs recherches selon leurs priorités et à exercer une influence sur la politique publique. « Le CRDI aime voir les gens voler de leurs propres ailes », explique un des chargés de projet. « Il leur montre comment faire, puis les laisse aller ! »

## L'Internet et la société civile

Bien qu'elles aient rapidement adopté l'Internet pour leurs activités quotidiennes, les organisations de la société civile (OSC) d'Amérique centrale peuvent difficilement en mesurer les effets sur leur travail. Cette technologie étant passablement récente, il n'existe pas de méthode standard pour en évaluer l'incidence sur les organisations. Or, puisque l'Internet peut être un puissant agent de changement, de telles évaluations sont essentielles pour en déterminer l'utilisation. « L'Internet peut avoir des répercussions négatives sur la société civile », constate Ricardo Gómez, administrateur de programmes du CRDI. « Il peut aider à construire une société plus forte, mais il peut aussi l'isoler davantage. »

Gómez a participé à l'élaboration d'un projet de recherche dans six pays, en collaboration avec la Fundación Acceso, un organisme sans but lucratif qui s'attache à consolider les OSC dans les pays de l'Amérique centrale. Les chercheurs ont combiné sondages, études de cas et entrevues pour évaluer l'incidence de l'Internet sur plus d'une centaine d'organisations de la région. Gómez a apporté une importante contribution au projet, notamment en participant à la conception de la recherche et à l'élaboration du cadre d'analyse.

« L'appui du CRDI ne se mesure pas seulement en termes de ressources financières, mais par la participation continue de son personnel aux discussions sur les objectifs, la méthodologie, les difficultés et les leçons à tirer du projet », explique Kemly Camacho, coordinatrice du projet à la Fundación Acceso. « C'est par ce genre de collaboration avec nos pays que le Centre se distingue des autres donateurs internationaux. »

Les résultats de l'étude sont présentés dans *l'Internet... pour quoi faire ?*, document rédigé conjointement par Ricardo Gómez et Juliana Martínez de la Fundación Acceso. L'ouvrage fait valoir que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication doit contribuer au progrès social. [www.acceso.or.cr]

## « Planifier, c'est choisir »
### — Julius Nyerere, 1965

D'un bureau d'attache de Dar-es-Salaam, le personnel du CRDI met à l'essai, avec ses collègues du ministère de la Santé de la Tanzanie, une approche novatrice pour décentraliser la planification et la prestation des services essentiels de santé. Derrière le Projet d'interventions essentielles en santé en Tanzanie (PIEST), il y a la volonté d'améliorer la santé, non pas en dépensant plus d'argent, mais en planifiant mieux les dépenses, pour affecter les sommes là où l'on en a le plus besoin. Le PIEST démontre que, grâce à l'intégration de la recherche et du développement, les équipes de gestion de la santé de deux districts peuvent élaborer des plans locaux, selon les renseignements obtenus sur place, plutôt que de mettre en œuvre des programmes qui leur seraient imposés d'en haut. « La valeur du projet réside

dans le renforcement des capacités », souligne le docteur Peter Kilima, ancien directeur des Services de prévention et collaborateur de longue date au PIEST. « La formation [...] a permis de rassembler les moyens nécessaires pour planifier, fixer les priorités et répartir les ressources. C'est un atout précieux auquel on continuera d'avoir recours, même quand le PIEST aura cessé d'accorder son aide aux districts. »

Initiative conjointe du CRDI et du ministère de la Santé de la Tanzanie, le PIEST s'inscrit dans la foulée des réformes visant à améliorer l'efficacité des services de santé et l'accessibilité à ces services dans tout le pays. [www.idrc.ca/ehip]

## Les réseaux : des partenariats actifs

Les réseaux de recherche sont un autre exemple de partenariats actifs. Dès sa création, le CRDI a fait du réseautage le point central de sa philosophie et de ses activités, reconnaissant explicitement que le développement, et la recherche pour le développement, sont nécessairement des activités conjointes. Depuis nombre d'années, le CRDI travaille intensément avec des réseaux : il leur apporte un important soutien intellectuel et investit dans le réseautage entre 25 et 30 p. 100 de ses crédits.

### Le point de vue asiatique

De ses six bureaux régionaux, le CRDI garde l'œil ouvert pour mieux comprendre les besoins en matière de développement et de recherche dans le Sud. À Singapour, le personnel du Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et de l'Est a formé, en 1997, un réseau composé de chercheurs rompus à la politique asiatique et de gestionnaires nationaux de projets de recherche pour organiser la réflexion sur les principaux enjeux du développement dans cette région : la crise économique en Asie; les réformes de la sécurité sociale; le vieillissement de la population et les soins de longue durée; la libéralisation de l'agriculture et la sécurité alimentaire; et le rôle du capital social. L'Asian Development Research Forum (Forum sur la recherche pour le développement en Asie — ADRF), qui compte maintenant 80 membres, est dirigé par un comité d'orientation dont la présidence relève de l'Université de Malaya. Il a tenu sa quatrième assemblée générale en juin 2001 à Singapour, avec l'appui du Thailand Research Fund et de l'Institute of Southeast Asian Studies de Singapour. Des groupes de travail ont défini les principaux thèmes de cette assemblée — l'intégration économique, le vieillissement, la gestion des conflits dans le domaine de l'environnement — tous d'un point de vue asiatique. Par la

collaboration et le réseautage, les membres du Forum espèrent modifier les programmes de recherche nationaux et accroître l'incidence de la recherche sur les priorités de développement. [www.adrf.org]

## Unir les efforts en matière d'agriculture et de gestion des ressources naturelles

L'Afrique subsaharienne, qui pourtant dépend beaucoup de l'agriculture, compte relativement peu de chercheurs en ce domaine. Au milieu des années 1990, par exemple, les instituts nationaux de recherche agricole de dix pays n'employaient que 2 300 scientifiques, soit à peu près le même nombre qu'en employait, à elle seule, l'Indonésie. Ayant entrevu la possibilité de mobiliser les capacités de recherche par la collaboration régionale, le CRDI a joué un rôle de premier plan dans la création, en 1994, de l'Association for Strengthening Agricultural Research in Eastern and Central Africa (Association pour le renforcement de la recherche agricole en Afrique de l'Est et centrale – ASARECA). Cette association, qui œuvre dans dix pays, vise à consolider la recherche agricole dans la région et à en accroître l'efficacité, ainsi qu'à faciliter la croissance économique, la sécurité alimentaire et la compétitivité dans le domaine des exportations par une agriculture écologiquement viable. Le CRDI a participé aux consultations et aux études qui ont mené à la création de l'ASARECA et siégé au groupe de travail qui en a conçu le mode d'organisation. Il continue d'appuyer les programmes de l'ASARECA, comme plusieurs autres donateurs, et travaille avec elle pour axer les recherches sur la gestion des ressources naturelles, la sexospécificité et l'élaboration des politiques. [www.asareca.org/]

# L'ALLIANCE AVEC D'AUTRES DONATEURS

***Exploiter les forces de chacun***

S'il y a une chose que trente années de soutien à la recherche nous ont apprise, c'est bien l'immense complexité des problèmes de développement. Il n'existe pas de solutions simples à la perte de la biodiversité, à la surexploitation des ressources naturelles au détriment des populations pauvres et marginalisées ou aux inégalités engendrées par la mondialisation du commerce. Pourtant, nous ne pouvons pas ignorer ces problèmes. Là où il était clair qu'il fallait intervenir mais que les organisations en place ne suffisaient pas à la tâche, le CRDI a souvent appelé à l'aide d'autres institutions donatrices. Les secrétariats internationaux, dont beaucoup logent au CRDI, sont un des mécanismes par lequel le Centre mobilise les ressources humaines et financières nécessaires pour s'attaquer aux grands problèmes. Des comités directeurs indépendants, dont les membres proviennent des institutions partenaires et de la communauté des chercheurs du Sud, veillent à la bonne orientation des programmes de recherche et à la rationalisation des opérations. Il en résulte, en fin de compte, une plus grande efficacité des institutions donatrices et une réduction des programmes inutiles et des coûts.

Le CRDI a également trouvé des partenaires tout disposés à appuyer des projets financés par ses initiatives de programme : ce sont les équipes multidisciplinaires, internationales, qui assument la plupart des fonctions de soutien de la recherche. Ces équipes sont l'un des nombreux mécanismes par lesquels, au cours de son histoire, le CRDI s'est efforcé de mettre plus de ressources à la disposition de chercheurs du Sud. Le développement est une entreprise ardue et aucune formule ne saurait, à elle seule, tout résoudre. Nous ne pouvons pas nier non plus que le resserrement des budgets — une réalité pour bien des organismes subventionnaires — a incité le CRDI à élargir ses sources de financement.

« Cependant, » explique Alain Berranger, directeur de la Division des partenariats et du développement des affaires, « le CRDI fait bien comprendre à ses partenaires et à tous ceux qui pourraient le devenir qu'il ne veut pas être perçu comme un simple bailleur de fonds. Il est dans son intérêt et de sa responsabilité de leur expliquer qu'il doit être considéré

comme un véritable partenaire qui s'associe à ses homologues du Sud, et à beaucoup d'autres, depuis l'élaboration du projet jusqu'à l'évaluation finale des résultats. »

Le message semble avoir été compris puisque les ressources de l'extérieur du CRDI comptent maintenant pour le quart de ses dépenses de programme*. Avec l'arrivée constante de nouveaux acteurs désireux de contribuer à la diffusion et à l'application des résultats des recherches, estime Alain Berranger, le CRDI pourra étendre ses partenariats avec les donateurs et le secteur privé. Une mise en garde s'impose, toutefois.

« Il faut que ces partenariats concordent avec les priorités du CRDI et l'orientation de ses programmes », affirme Berranger. « Néanmoins, quand on voit avec quelles institutions le Centre s'associe, on constate qu'il y a beaucoup de complémentarité entre elles et une réelle valeur ajoutée à notre travail commun. »

Les exemples suivants corroborent cette affirmation.

## Une amitié de longue date



Depuis une vingtaine d'années, le CRDI et la Fondation Ford ont travaillé ensemble à plus de 100 projets dans tous les domaines, depuis l'économie politique jusqu'à la reconstruction sociale. Ils renouvellent en quelque sorte leur alliance grâce à l'étroite relation de travail qu'entretiennent leurs présidents respectifs et à un rapprochement entre leurs bureaux régionaux.

- Au Caire, en Égypte, le bureau local de la Fondation Ford collabore avec le CRDI pour créer un fonds de recherche régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord visant à trouver des moyens d'améliorer la santé humaine par une meilleure gestion de l'écosystème. Ce fonds permettra de constituer une expertise locale en Écosystèmes et santé humaine, une méthodologie que le CRDI a aidé à mettre au point.

- Par l'entremise de leurs bureaux de New Delhi, en Inde, le CRDI et la Fondation Ford explorent de nouvelles mesures pour favoriser la culture et l'utilisation durable et équitable des plantes médicinales et aromatiques en Asie. Ces plantes, dont la survie est menacée par la surexploitation, jouent un rôle important dans les soins de santé primaires de la région ainsi que dans les pratiques médicales traditionnelles, telles que l'ayurveda.

* L'Initiative micronutriments (IM) non comprise. Ce secrétariat du CRDI, qui regroupe de multiples donateurs et travaille à l'élimination des carences en micronutriments dans le monde, a un budget annuel de fonctionnement de 35 millions $. L'ACDI est un des organismes qui offrent à l'IM un soutien très important.

## VISION COMMUNE, ENTREPRISES COMMUNES

Le CRDI collabore très activement avec la Direction générale de la coopération internationale du ministère néerlandais des Affaires étrangères. Les Pays-Bas sont, en effet, le plus important cosubventionnaire non canadien du Centre. Ce pays de quelque 16 millions d'habitants est bien connu pour sa contribution au développement humain. Il est l'un des rares à consacrer plus de 0,7 p. 100 de son produit national brut à l'aide au développement (trois autres pays seulement dépassent cet objectif de 0,7 p. 100 fixé par les Nations Unies) – soit l'équivalent de plus de 4,5 milliards $ par an. Voici deux de ses plus importants domaines de collaboration avec le CRDI :

- **Le Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique** (SISERA). Logé au bureau régional du CRDI à Dakar, au Sénégal, le SISERA fournit un soutien technique et financier à des institutions de recherche économique africaines. Il a pour tâche de constituer un groupe d'élite d'économistes africains dont les recherches inspireront les décideurs et permettront une plus grande participation de la société civile aux débats sur la politique économique.



- **Le Centre de documentation sur l'agriculture urbaine et la foresterie**. Le Resource Centre on Urban Agriculture and Forestry (RUAF) est à la disposition des autorités municipales, des décideurs et d'autres intervenants désireux de favoriser l'essor de l'agriculture urbaine. Bien que les gouvernements reconnaissent la contribution des citadins-agriculteurs à l'économie locale et à l'assainissement des villes, beaucoup doivent lutter pour que l'agriculture fasse l'objet d'une gestion viable en milieu urbain. Le Centre de documentation est l'une des ressources administrées par l'initiative de programme Agriculture urbaine du CRDI.

## Le CRDI et l'ACDI

Le CRDI et l'ACDI entretiennent une relation tout à fait unique. Souvent, les recherches subventionnées par le CRDI ont fait ressortir la nécessité d'activités de développement dont l'ACDI a par la suite assuré le financement. Depuis leur création, les deux institutions ont collaboré à des projets dans des domaines aussi variés que la réduction de la pauvreté, la santé des femmes et la gestion de l'environnement en Ukraine. Siégeant au Conseil des gouverneurs du CRDI, Len Good, le président de l'ACDI, peut faire part de ses vues sur les programmes du Centre. Au cours de la dernière année, les cadres supérieurs des deux institutions se sont réunis pour discuter de leurs orientations stratégiques et des domaines dans lesquels ils pourraient accroître leur collaboration.

Le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), qui réunit 58 organisations des secteurs public et privé soucieuses de soutenir la recherche agricole pour les fermiers des pays en développement, illustre bien ce partenariat entre le CRDI et l'ACDI. L'agriculture joue encore un rôle capital dans le développement des pays pauvres, où plus de 70 p. 100 de la population tirent de la terre leurs moyens de subsistance. En qualité de membres du GCRAI, l'ACDI et le CRDI contribuent au développement d'une agriculture viable fondée sur une gestion écologiquement rationnelle des ressources naturelles. Les agriculteurs canadiens en profitent également. Grâce aux travaux entrepris dans deux des 16 centres internationaux de recherche agricole du GCRAI, par exemple, les fermiers de la Saskatchewan peuvent maintenant remplacer la culture du blé et du canola par celle, plus rentable, du pois chiche. En 1995, on ne cultivait dans la province que 200 acres de pois chiches. Cinq ans plus tard, le Canada est devenu le plus grand exportateur de pois chiches au monde. Ses ventes ont dépassé les 160 millions $ en l'an 2000 : 98 p. 100 des pois chiches du Canada proviennent de la Saskatchewan.

# LE CANADA ET LE SUD DANS UNE AVENTURE COMMUNE

***La nécessaire réciprocité en matière de recherche***

Dans des allocutions prononcées lors de conférences de l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) et de l'Université Ryerson, la présidente du CRDI, Maureen O'Neil, a indiqué aux universités comment utiliser une partie de la « manne » qu'elles recevront de la Fondation canadienne pour l'innovation et du Programme des chaires de recherche du Canada pour accroître leur collaboration avec les chercheurs du Sud. Ces nouvelles sommes d'argent, a-t-elle dit, offrent aux universités « une occasion sans précédent de penser de manière plus globale les collaborations en recherche ».

Le CRDI a compris il y a vingt ans déjà la nécessité de relier les institutions de haut savoir du Canada et des pays en développement quand, à la demande du gouvernement, il a créé un programme de coopération destiné à favoriser les rapprochements entre les établissements de recherche. Il acquiesçait ainsi à une proposition présentée en 1979 par les pays en développement à la Conférence des Nations Unies sur la science et la technique au service du développement, demandant « l'établissement de liens directs entre la recherche et les systèmes de développement des pays industrialisés et les pays en développement ». Désormais, les partenariats entre chercheurs du Sud et du Canada font partie intégrante des programmes du CRDI : en 2000-2001, le Centre a affecté environ 13 p. 100 de son budget au soutien de la collaboration canadienne. Et si cette collaboration devait d'abord aider les pays en développement à rattraper leur retard scientifique et technologique, elle se justifie tout autant aujourd'hui par les défis que pose la mondialisation.

## Forger de vastes alliances

Ces liens avec les chercheurs du Sud se bâtissent sur l'intérêt certain que les Canadiens portent au monde en développement. Pour étayer encore davantage cette bonne entente, le CRDI veille à ce que différents groupes du Canada contribuent à la coopération

internationale et profitent de ses retombées. Prenons l'exemple des universités : le CRDI a aidé à améliorer la spécialisation en développement en contribuant à l'établissement de chaires à l'Université de la Colombie-Britannique et à l'Université Laval. Il apporte également une contribution financière à la transformation du Centre d'études sur les régions en développement de l'Université McGill en un centre de recherche interuniversitaire pour les études internationales, dont font partie trois autres universités québécoises. Et il en est à la deuxième phase d'une initiative menée conjointement avec le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada : les bourses de recherche du programme « Le Canada dans le monde ».

La contrepartie du « Canada dans le monde », c'est le monde dans le Canada. Et ce monde est représenté par une foule d'institutions et d'organisations. Certaines, dont l'AUCC, le Conseil canadien pour la coopération internationale et l'Association canadienne d'études du développement international, assurent au CRDI une liaison avec divers groupes – respectivement des universités, des organisations non gouvernementales et des spécialistes du développement. D'autres suscitent l'intérêt par les moyens novateurs qu'elles appliquent pour inciter les citoyens, et surtout les jeunes, à s'intéresser aux questions internationales – depuis les bourses pour les journalistes jusqu'aux tournées pancanadiennes du jeu sur les changements à l'échelle planétaire, un programme interactif d'éducation sur les questions environnementales. Des jeunes d'Okotoks, en Alberta, qui ont participé à ce jeu, disent qu'il les a aidés à mieux comprendre les grands défis qui se posent à eux aujourd'hui et se poseront plus tard, comme citoyens du monde. Sur un plan plus personnel, ils ont pris conscience de l'importance de la coopération, de la communication et de la responsabilité.



## Approches diverses, nombreux bienfaits

Les Canadiens et leurs homologues du Sud ont tout à gagner des partenariats, et ceux-ci prennent bien des formes. En voici quelques exemples.

### Une éducation transnationale pour un développement durable

Comment les collectivités peuvent-elles participer à l'économie mondiale tout en maintenant des pratiques respectueuses de l'environnement qui permettront un développement durable ? C'est à cette question que 174 spécialistes de diverses disciplines, provenant de 31 pays, ont tenté de répondre en août dernier en réfléchissant aux moyens de concilier exploitation des ressources naturelles et tourisme en Colombie-Britannique. En 1998, ces participants au programme Leadership for Environment and Development (LEAD) International s'étaient penchés sur les problèmes complexes posés par la gestion de l'eau sur le plateau de lœss, en Chine. Créé en 1991 par la Fondation Rockefeller, LEAD a pour mission de relier dans un réseau mondial des leaders capables d'élaborer des politiques mettant l'accent sur l'utilisation viable et équitable des ressources de la planète. Le Canada a été le premier pays industrialisé à se joindre à LEAD en 1994. LEAD International compte

aujourd'hui 12 membres et rejoint ainsi plus de 40 pays; 85 Canadiens ont participé au programme LEAD Canada avec l'aide du CRDI.

## Former les formateurs : une nouvelle université apprend à faire de la recherche

Le procédé est souvent tout aussi important que le contenu. Cela est certainement vrai pour un projet communautaire de gestion des ressources naturelles au Laos, auquel participent l'Université York (Canada), l'Université de Sydney (Australie), l'Université de Chiang Mai (Thaïlande) et l'Université nationale du Laos. L'objectif est de renforcer les capacités de recherche à la toute nouvelle Université nationale en réalisant de petits projets sur la gestion des ressources naturelles et la sécurité alimentaire, deux questions capitales pour la population, majoritairement rurale, du Laos. Parce que les membres de cette université ont encore peu d'expérience en recherche, on vise surtout à leur enseigner — en laotien — diverses notions et méthodes de recherche appliquée. Fait tout aussi important, explique le chef du projet, Peter Vandergeest, de l'Université York à Toronto, le projet les aide à mieux comprendre le rôle crucial que les universités peuvent et doivent jouer au pays — en générant, à l'échelle locale, des connaissances susceptibles d'influer sur la politique nationale. La participation de l'Université de Chiang Mai, établissement rural devenu centre régional, est essentielle à cet égard. Comme le fait remarquer Vandergeest, « il est très gratifiant d'avoir l'occasion de connaître un nouveau pays, de nouveaux enjeux, un nouveau contexte ». Le projet est également financé par le Rockefeller Brothers Fund et le East-West Center (Hawaï).

## Un projet primé à Cuba

Au cœur de La Havane, à Cuba, 170 000 personnes s'entassent dans de vieux immeubles insalubres qui couvrent un territoire d'à peine plus de trois kilomètres carrés. Les services municipaux sont limités, la maladie et la violence y sévissent. Pour redresser la situation, la municipalité a lancé, en 1996, un projet pilote d'assainissement du quartier de Cayo Hueso, mis en œuvre par et pour la collectivité. L'Institut national pour l'hygiène, l'épidémiologie et la microbiologie (INHEM) et l'Université du Manitoba ont procédé à l'évaluation des besoins afin d'aider à déterminer le meilleur usage possible des rares ressources dont dispose ce district.

L'INHEM et l'Université du Manitoba continuent de travailler ensemble, ainsi qu'avec les comités de citoyens et les groupes communautaires intéressés par le développement, à l'évaluation du projet. L'Université a apporté sa connaissance d'un nouveau champ de recherche et aidé à élaborer des méthodes permettant de déterminer l'efficacité des mesures prises pour améliorer la vie à Cayo Hueso. Jean Lebel, chef de l'équipe Écosanté du CRDI, souligne que les équipes de recherche de Cuba et du Manitoba s'estiment toutes deux chanceuses d'avoir pu contribuer à la mise au point d'une méthode d'avant-garde dans un nouveau domaine : l'application d'une approche écosystémique de la santé humaine. En fin de compte, dit-il, « la communauté scientifique dans son ensemble et plusieurs autres pays qui connaissent le même genre de problèmes de développement pourront en profiter ». En janvier 2001, le projet a reçu le prix de l'Académie cubaine des sciences (catégorie Santé), l'un des plus prestigieux prix scientifiques décernés par Cuba.

# LES CHERCHEURS DU SUD UNISSENT LEURS FORCES

***S'entendre pour préparer l'avenir***

Partout dans le Sud, des chercheurs s'ingénient à trouver des moyens de régler les problèmes de développement auxquels leurs pays font face. Leur tâche est d'autant plus difficile que, souvent, ils sont isolés de leurs collègues des autres régions, soit parce qu'ils travaillent dans des localités éloignées, soit parce qu'ils manquent des ressources matérielles et financières voulues pour communiquer avec ceux et celles qui ont les mêmes objectifs qu'eux.

Ils auraient pourtant tout à gagner à s'informer mutuellement de leurs expériences et à travailler de concert. Les chercheurs du Sud connaissent les réalités du Sud mieux que quiconque, et il est fort probable que ce qui est fructueux ou utile dans un pays le soit dans un autre. En outre, il est logique de mettre en commun les talents et les ressources pour tenter de trouver une solution à des problèmes communs, non seulement parce que ces ressources sont rares, mais parce que certains problèmes — qu'ils relèvent de la géographie, de l'hydrologie ou de l'économie — transcendent les frontières nationales.

Convaincu de l'importance de la recherche dans le Sud, par le Sud et pour le Sud, le CRDI aide les chercheurs de différents pays à travailler à la solution de problèmes communs. Il le fait notamment en favorisant la création de réseaux de recherche et en mettant en contact des partenaires de divers pays préoccupés par les mêmes questions.

# Des scientifiques palestiniens et israéliens s'efforcent de protéger des sources d'eau essentielles

Israéliens et Palestiniens tirent leur meilleure eau potable du même aquifère. Si on pompe trop d'eau ou qu'on en fait mauvais usage, ce terrain perméable risque d'être irrévocablement gâché – asséché, pollué ou contaminé par l'eau salée. Depuis 1993, des chercheurs d'Israël et de Palestine travaillent, avec le soutien du CRDI, à mettre au point une approche pour la cogestion de l'aquifère de montagne qui traverse en grande partie leurs deux territoires. Ce projet est manifestement dans leur intérêt commun et les chercheurs, auparavant isolés, ont continué à collaborer ensemble malgré les ruptures des pourparlers de paix.

Situé sous la chaîne centrale de montagnes, cet aquifère s'étend sur 150 kilomètres, depuis la Cisjordanie jusqu'en Israël. Comme ils en comprenaient mal les propriétés (la plupart des eaux s'écoulent d'est en ouest, vers Israël, mais une partie s'écoule en sens inverse, vers la Palestine), les chercheurs ont d'abord procédé à une analyse hydrologique. Puis, ils ont mis au point un modèle détaillé pour une gestion conjointe et écologiquement rationnelle de l'aquifère, dont ils ont recommandé l'adoption aux décideurs des deux territoires. Ils ont accordé une attention toute particulière à la gestion durant les périodes de sécheresse, fréquentes dans la région. Pour ce projet, qui a pris fin en 1999, le CRDI a accordé son soutien aux chercheurs de Palestine; la Fondation Charles R. Bronfman (CRB) en a, quant à elle, financé la composante israélienne.

## DES CHERCHEURS LATINO-AMÉRICAINS S'INTÉRESSENT AUX NÉGOCIATIONS SUR LE COMMERCE INTERNATIONAL

Quand vient le temps de participer à des négociations sur le commerce international, les pays en développement sont grandement désavantagés. Les pays du Nord recourent aux services de centaines d'analystes qui examinent le commerce régional et mondial sous tous les angles, et leurs représentants se servent de ces analyses aux tables de négociations. Les représentants du Sud, eux, sont moins bien préparés et disposent de beaucoup moins d'outils adaptés aux réalités de leurs pays. Dans l'atmosphère tendue des négociations, ils sont donc moins en mesure de contrer les menaces et de saisir les occasions dont ils pourraient tirer parti.

Le Réseau latino-américain sur le commerce (RLC), créé en 1998 avec le soutien du CRDI, réunit des chercheurs et des chargés de politiques capables d'étudier les questions relatives au commerce d'un point de vue latino-américain. Qu'il s'agisse de normes du travail, d'environnement ou de concurrence, ce groupe analyse les questions importantes à l'ordre du jour des pays de la région ou de l'Organisation mondiale du commerce. Plusieurs gouvernements latino-américains ont tenu compte des analyses du RLC dans l'élaboration de leurs politiques, et les négociateurs s'en sont également servi. En fait, les chercheurs de ce réseau sont parvenus à déterminer des questions d'intérêt commun et à faire ressortir les possibilités de coalitions. Le réseau a également aidé à élargir le débat sur les questions touchant le commerce en Amérique latine. Diana Tussie, chargée de projet et agrégée supérieure de recherche à la Faculté latino-américaine des sciences sociales (FLACSO), en Argentine, affirme : « Le RLC nous donne l'occasion de débattre directement de questions dont les diplomates estiment qu'elles ne sont pas de leur ressort. Il existe désormais un réseau de gens qui estiment pouvoir s'entendre et faire avancer les choses, sur le terrain, avec le soutien de leurs collègues. »

Le RLC bénéficie de l'appui d'autres organismes, notamment la Banque interaméricaine de développement, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Instituto para la Integración de America Latina y el Caribe, l'Institut international du développement durable et la Fondation Ford.

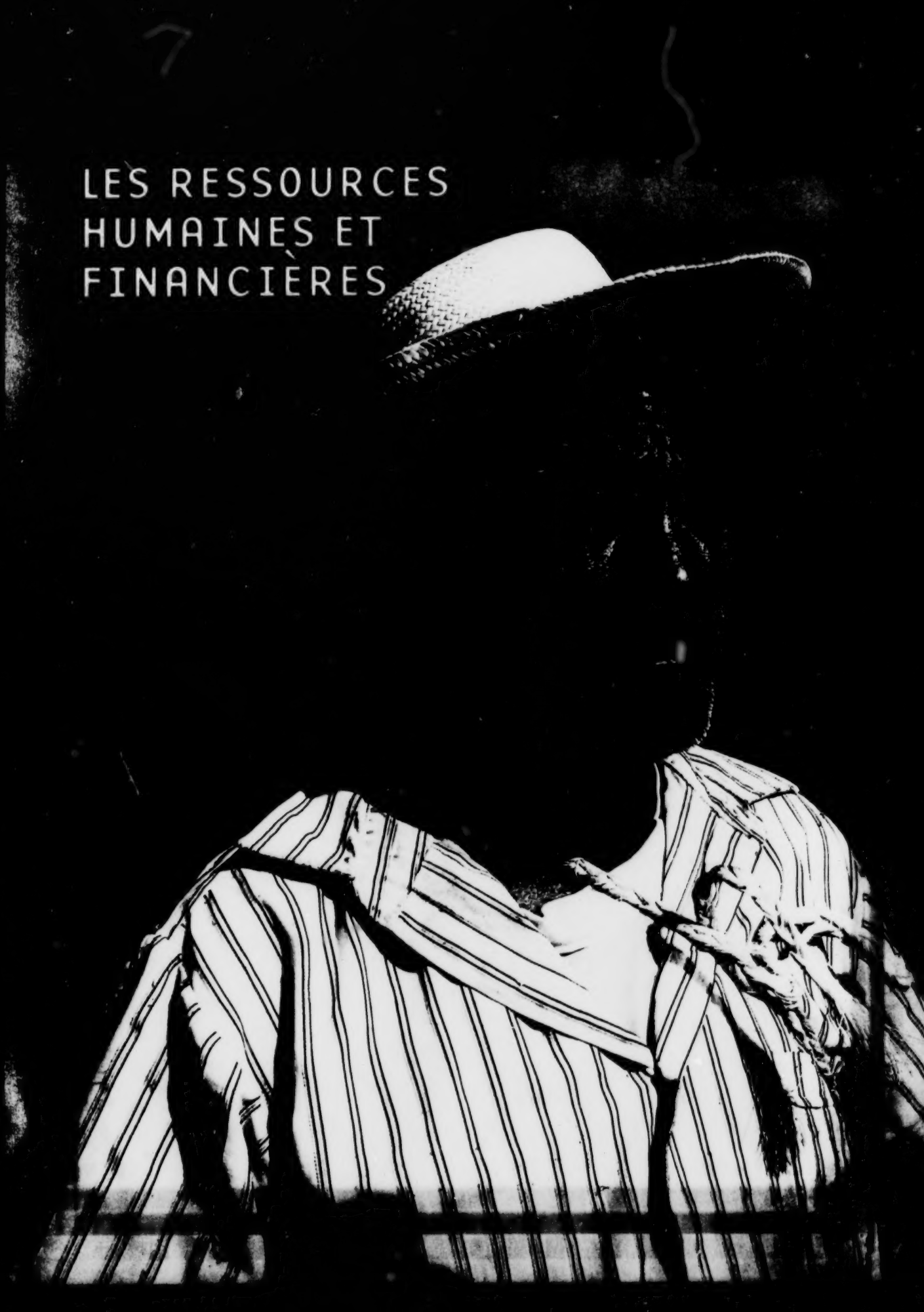
## Empêcher la dégradation des plus hautes montagnes du monde

L'Himalaya et son prolongement, l'Hindu Kuch – la plus haute région montagneuse du monde – s'étendent sur 3 500 km de long et huit pays, de l'Afghanistan à l'ouest jusqu'au Myanmar à l'est. Ces montagnes ont des effets déterminants sur la vie des 140 millions de personnes qui y vivent et sur celle des 420 millions d'autres qui habitent plus bas, dans les plaines et les bassins fluviaux. Or, l'épuisement rapide des ressources naturelles – sol, eau, forêts, pâturages et biodiversité – risque d'être catastrophique pour ces populations.



En raison de l'interdépendance des éléments de ce système (on sait, par exemple, que la construction d'un barrage dans un pays modifie l'approvisionnement en eau dans un autre pays), l'adoption d'une approche fragmentaire des problèmes ne permet de traiter que les symptômes et non les causes. Pour mettre au point une approche intégrée qui favorise une gestion durable des montagnes – sans perdre de vue les réalités microsociologiques, c'est-à-dire la situation des habitants de la région –, le CRDI a réuni des chercheurs de la Chine, de l'Inde, du Pakistan et du Népal. Ceux-ci font porter leurs travaux sur l'étude des petits et moyens bassins hydrographiques. Ils ont d'abord recueilli des données de base et mis en place des mécanismes permettant de suivre de près la dynamique entre l'activité humaine et l'environnement. Déjà, ils ont pu constituer la plus vaste base de données hydrométéorologiques de la région. Ces données ont été utilisées pour de nombreux projets de développement communautaire visant notamment à réhabiliter les terres dégradées, à limiter l'érosion des sols et à faire face aux pénuries d'eau potable et d'eau d'irrigation. Les recherches ont également influé sur les politiques nationales. Ce projet, qui se terminera en 2001, reçoit aussi le soutien de la Direction du développement et de la coopération de la Suisse.

# LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES



# LA GOUVERNANCE

## Un tour d'horizon

Les architectes du CRDI ont créé un organisme unique en son genre, institué et parrainé par le Parlement du Canada mais dirigé par un Conseil des gouverneurs d'envergure internationale. La *Loi sur le CRDI* exige que, des 21 gouverneurs, seuls le président, le vice-président et neuf autres membres soient des citoyens canadiens. La tradition veut que les dix autres gouverneurs viennent des régions en développement et de pays membres de l'OCDE. Cette dimension internationale confère au CRDI son caractère distinctif et contribue à son efficacité. Le regretté A.F. Wynne Plumptre, associé à la création et aux premières années du CRDI, écrivait en 1975 que la composition internationale du Conseil avait « grandement facilité l'établissement du climat de confiance qui doit régner entre le Centre, les organismes de recherche et les gouvernements avec lesquels il doit faire affaire ».



La valeur de cette approche est reconnue ailleurs. À titre d'exemple, la loi constituant le Centre international des droits de la personne et du développement démocratique (aujourd'hui Droits et Démocratie) prévoit elle aussi que des non-Canadiens siègent à son conseil.

Le Conseil des gouverneurs du CRDI tient trois réunions par année. Le Conseil a trois comités permanents : le Comité des finances et de la vérification (dont les membres se réunissent par téléconférence quatre fois par année), le Comité des ressources humaines et le bureau du Conseil (les membres de ces deux comités se réunissent aussi par téléconférence, trois fois par année).

Les membres du Conseil se rendent sur les lieux de projets au moins une fois au cours de leur mandat afin de se familiariser avec les travaux du CRDI sur le terrain.

## Les responsabilités du Conseil

Le Conseil des gouverneurs est au faîte de la structure organisationnelle du Centre. C'est lui qui en assure la direction stratégique, sanctionne l'orientation générale des activités et approuve les grandes politiques en matière de finances, d'administration et de ressources humaines. Il lui incombe aussi d'approuver chaque année le programme des travaux et le budget. Le Conseil doit en outre rendre compte des activités courantes du Centre. Afin de l'aider à s'acquitter de cette responsabilité, le personnel et la haute direction du CRDI présentent au Conseil des rapports ponctuels sur leurs activités. Grâce à ces rapports et à son régime de vérification, le Centre peut mieux assurer la réalisation des objectifs institutionnels ainsi que la protection et la bonne gestion de ses ressources et de ses biens. Les décisions du Conseil sont prises par consensus.

Le régime annuel de vérification comprend des vérifications internes et externes. Le Conseil a approuvé une résolution invitant le vérificateur général à effectuer un examen spécial des systèmes et des pratiques du Centre. Ce type d'examen est exécuté tous les cinq ans environ.

En 2000–2001, le Conseil des gouverneurs a été saisi des recommandations du Groupe de travail sur l'examen opérationnel (GTEO), qui avaient reçu l'aval du Comité de la haute

direction et du Comité des finances et de la vérification. En mars 2000, la présidente du Centre avait demandé au GTEO d'examiner comment le Centre pourrait réduire ses coûts d'exploitation et de soutien. C'est ainsi que les gouverneurs ont approuvé la fermeture du Bureau régional de l'Afrique australe et analysé la restructuration du Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes, de la bibliothèque et des Éditions du CRDI. De plus, parallèlement aux travaux du GTEO, les gouverneurs ont approuvé l'accession de l'Initiative micronutriments à un statut autonome et la transformation d'une activité interne, Acacia – Collectivités et société de l'information en Afrique, en une initiative de programme.

## Identification et gestion des risques

Le Comité des finances et de la vérification veille à déterminer les principaux risques liés à l'exploitation du Centre et s'assure qu'ils sont convenablement gérés. Toutefois, ces risques ne sont pas tous d'ordre financier; la recherche aussi en comporte. Elle peut parfois ne pas donner les résultats escomptés. Il arrive également que les résultats obtenus soient satisfaisants, mais que les utilisateurs éventuels n'en tiennent pas compte. Le Conseil gère ces risques par une planification rigoureuse et une surveillance constante. Comme le Plan quinquennal établit les orientations à suivre et que les autocontrôles sont bien rodés, les membres du Conseil peuvent systématiquement évaluer les programmes et déterminer les risques.



## Les relations avec la direction

Si le Conseil assure la direction stratégique, c'est le Comité de la haute direction qui seconde la présidente dans la gestion au jour le jour du Centre. Le comité se réunit deux fois par mois ainsi qu'à la demande de la présidente. À chaque réunion du Conseil, la présidente remet aux gouverneurs un rapport sur les activités du Centre et, une fois l'an, elle leur présente le rapport annuel qui porte sur les réalisations des douze derniers mois et sur les objectifs que le CRDI se fixe pour l'avenir.

## L'indépendance du Conseil

Le Conseil a mis en place certaines structures et procédures qui lui permettent de fonctionner indépendamment de la direction du Centre. Le rôle de la présidente du CRDI, qui est aussi directrice générale, et celui du président du Conseil sont distincts; ce dernier gère les affaires du Conseil tandis que la présidente du Centre se charge de la gestion du CRDI. Les titulaires de ces deux postes sont nommés par le gouverneur en conseil.

Le Conseil des gouverneurs a adopté une politique rigoureuse en matière de conflits d'intérêts afin d'assurer la plus stricte intégrité de ses membres et de l'ensemble du personnel du Centre.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

---

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

## Hommage au professeur Vulimiri Ramalingaswami

**Le professeur Vulimiri Ramalingaswami — éducateur respecté, scientifique renommé et membre fort apprécié du Conseil des gouverneurs du CRDI — est décédé le 28 mai 2001 à l'âge de 80 ans.**

**Professeur de pathologie au All India Institute of Medical Sciences depuis 1957, le professeur Ramalingaswami était le chercheur scientifique le plus connu de l'Inde dans le domaine de la médecine. En reconnaissance de son importante contribution à la recherche médicale, il a été honoré du titre de professeur éminent en 1995 par le gouvernement central. Son apport a été considérable, surtout en ce qui concerne la recherche sur la malnutrition protéino-calorique, sur la carence en iode et sur les maladies du foie dans les tropiques. Il a porté un grand intérêt à la conception de modèles d'éducation médicale adaptés aux pays en développement. Ces dernières années, il se vouait à l'étude des infections résurgentes en Inde et travaillait à l'élaboration d'un système national de surveillance des maladies infectieuses.**

**Le professeur Ramalingaswami était également président du Comité consultatif national de l'Initiative micronutriments (Inde). Devenu membre du Conseil des gouverneurs du CRDI en 1994, il y avait été nommé pour un nouveau mandat en 1998 et faisait partie du bureau du Conseil.**

## Le Conseil des gouverneurs 2000–2001

**Gordon S. Smith**, président du Conseil des gouverneurs, Victoria, Canada
Directeur du Centre for Global Studies à l'Université de Victoria et ancien sous-ministre des Affaires étrangères

**Margaret Catley-Carlson**, New York, États-Unis
Vice-présidente du Conseil
Consultante et ancienne présidente du Conseil de la population à New York

**Maureen O'Neil**, présidente du CRDI, Ottawa, Canada
Ancienne présidente du Centre international des droits de la personne et du développement démocratique et ancienne présidente de l'Institut Nord-Sud

**Mervat Badawi**, Safat, Koweït
Directrice du Département technique du Fonds arabe pour le développement économique et social

**Marie Battiste**, Saskatoon, Canada
Professeure au sein du programme d'études indiennes et du Nord de l'Université de la Saskatchewan et directrice générale de l'Apamuek Institute à Eskasoni, en Nouvelle-Écosse

**Lalla Ben Barka**, Addis Abeba, Éthiopie *
Directrice générale adjointe de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique

**Herb Breau**, Ottawa, Canada **
Homme d'affaires et ancien député fédéral

**Beryl Gaffney**, Ottawa, Canada
Ancienne députée fédérale et ancienne conseillère de la municipalité de Nepean et de la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton

**Le professeur Vulimiri Ramalingaswami — éducateur respecté, scientifique renommé et membre fort apprécié du Conseil des gouverneurs du CRDI — est décédé le 28 mai 2001 à l'âge de 80 ans.**

**Professeur de pathologie au All India Institute of Medical Sciences depuis 1957, le professeur Ramalingaswami était le chercheur scientifique le plus connu de l'Inde dans le domaine de la médecine. En reconnaissance de son importante contribution à la recherche médicale, il a été honoré du titre de professeur éminent en 1995 par le gouvernement central. Son apport a été considérable, surtout en ce qui concerne la recherche sur la malnutrition protéino-calorique, sur la carence en iode et sur les maladies du foie dans les tropiques. Il a porté un grand intérêt à la conception de modèles d'éducation médicale adaptés aux pays en développement. Ces dernières années, il se vouait à l'étude des infections résurgentes en Inde et travaillait à l'élaboration d'un système national de surveillance des maladies infectieuses.**

**Le professeur Ramalingaswami était également président du Comité consultatif national de l'Initiative micronutriments (Inde). Devenu membre du Conseil des gouverneurs du CRDI en 1994, il y avait été nommé pour un nouveau mandat en 1998 et faisait partie du bureau du Conseil.**

**Gordon S. Smith**, président du Conseil des gouverneurs, Victoria, Canada
Directeur du Centre for Global Studies à l'Université de Victoria et ancien sous-ministre des Affaires étrangères

**Margaret Catley-Carlson**, New York, États-Unis
Vice-présidente du Conseil
Consultante et ancienne présidente du Conseil de la population à New York

**Maureen O'Neil**, présidente du CRDI, Ottawa, Canada
Ancienne présidente du Centre international des droits de la personne et du développement démocratique et ancienne présidente de l'Institut Nord-Sud

**Mervat Badawi**, Safat, Koweït
Directrice du Département technique du Fonds arabe pour le développement économique et social

**Marie Battiste**, Saskatoon, Canada
Professeure au sein du programme d'études indiennes et du Nord de l'Université de la Saskatchewan et directrice générale de l'Apamuek Institute à Eskasoni, en Nouvelle-Écosse

**Lalla Ben Barka**, Addis Abeba, Éthiopie *
Directrice générale adjointe de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique

**Herb Breau**, Ottawa, Canada **
Homme d'affaires et ancien député fédéral

**Beryl Gaffney**, Ottawa, Canada
Ancienne députée fédérale et ancienne conseillère de la municipalité de Nepean et de la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton

**Jacques Gérin**, Montréal, Canada
Consultant, Hatch et Associés Inc., président du conseil d'administration de l'Institut international du développement durable et président de la Commission sur l'intégrité écologique des parcs nationaux du Canada

**Octavio Gómez-Dantés**, Mexico, Mexique
Directeur de l'évaluation du rendement, ministère de la Santé du Mexique

**Len Good**, Ottawa, Canada
Président de l'Agence canadienne de développement international, ancien sous-ministre d'Environnement Canada et ancien Administrateur nommé par le Canada à la Banque mondiale

**Dan Martin**, Chicago, États-Unis ***
Directeur, Politiques et conservation des écosystèmes, Programme sur la sécurité mondiale et la durabilité, Fondation John D. et Catherine T. MacArthur

**Sir Alister McIntyre**, Kingston, Jamaïque
Conseiller technique en chef auprès du Mécanisme régional de négociation de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) et ancien recteur de l'University of the West Indies



**Tom McKay**, Kitchener, Canada
Comptable en management accrédité, consultant et ancien directeur général des affaires municipales de la Ville de Kitchener

**Norah Olembo**, Nairobi, Kenya *
Directrice, Kenya Industrial Property Office

**Jean-Guy Paquet**, Sainte-Foy, Canada
Président et chef de la direction, Institut national d'optique, et ancien président de La Laurentienne Vie

**Vulimiri Ramalingaswami**, New Delhi, Inde
Professeur éminent, Département de pathologie, All India Institute of Medical Sciences, médecin et chercheur spécialisé en recherche médicale

**Francisco Sagasti**, Lima, Pérou
Président du FORO Nacional/Internacional et ancien chef de la planification stratégique à la Banque mondiale

**Rodger Schwass**, Tara, Canada
Professeur émérite et chercheur, Faculté des études de l'environnement, Université York

**Paulynn Sicam**, Makati City, Philippines
Rédactrice de *Cyberdyaryo* au Pan Philippines News and Information Network, et directrice du Bureau de la paix et des droits de la personne de la Fondation Benigno Aquino

**Olav Slaymaker**, Vancouver, Canada
Directeur des études du Liu Centre for the Study of Global Issues et professeur de géographie à l'Université de la Colombie-Britannique

**Linda Sheppard Whalen**, St. John's, Canada *
Directrice générale du Centre for Long-term Environmental Action in Newfoundland

* Nommée en 2000
** Mandat expiré en juin 2000
*** Mandat renouvelé en août 2000

# Le Comité de la haute direction 2000-2001

**Maureen O'Neil**, présidente du Centre
Ancienne présidente du Centre international des droits de la personne et du développement démocratique et ancienne présidente de l'Institut Nord-Sud

**Claude Briand**, directeur par intérim du Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale (depuis novembre 2000)
Comptable agréé et contrôleur régional, Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale

**Johanne Charbonneau**, vice-présidente, Ressources, et directrice des finances
Comptable générale licenciée et ancienne vice-présidente, Finances, et directrice des finances à la Société d'assurance-dépôts du Canada

**Peter Cooper**, directeur du domaine de programme Environnement et gestion des ressources naturelles*
Spécialiste de l'étude des sols et ancien chef du programme d'évaluation et de diffusion de systèmes du Centre international pour la recherche en agroforesterie au Kenya

**Roger Finan**, directeur du Bureau régional de l'Asie du Sud
Comptable en management et ancien directeur de la Vérification interne au CRDI

**Richard Fuchs**, directeur du domaine de programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement**
Sociologue, ancien président de Futureworks Inc. et ancien commissaire de la Commission de relance économique de Terre-Neuve

**John Hardie**, chef de cabinet et directeur, Politiques et planification
Économiste agricole et ancien économiste à Agriculture Canada

**Judith Lockett**, directrice des Ressources humaines
Spécialiste des ressources humaines et ancienne directrice générale de la Direction de la planification de la gestion et des opérations à Santé Canada

**Rohinton Medhora**, directeur du domaine de programme Équité sociale et économique
Économiste et ancien chef d'équipe de l'initiative de programme Commerce, emploi et compétitivité au CRDI

**Stephen McGurk**, directeur du Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et de l'Est
Économiste du développement et ancien administrateur du programme de sécurité économique de la Fondation Ford

**Luis Navarro**, directeur par intérim du Bureau régional de l'Afrique orientale et australe (depuis février 2001)
Économiste agricole et chef d'équipe de l'initiative de programme Eau, terre et vie, CRDI

**Caroline Pestieau**, vice-présidente, Programmes
Économiste et ancienne vice-présidente du Conseil économique du Canada

**Eglal Rached**, directrice du Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord
Spécialiste en agriculture et en ressources renouvelables et ancienne scientifique en chef, Sécurité alimentaire, au CRDI

**Eva Rathgeber**, directrice du Bureau régional de l'Afrique orientale et australe ***
Spécialiste en éducation comparée et ancienne coordonnatrice de la section Genre et développement au CRDI

**Robert Robertson**, conseiller juridique
Avocat, membre du Barreau du Haut-Canada et ancien président de la section canadienne d'Amnistie internationale

**Carlos Seré**, directeur du Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes
Économiste agricole et ancien administrateur de programmes, Environnement et ressources naturelles, au CRDI

**Sibry Tapsoba**, directeur du Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale****
Spécialiste en éducation comparée et ancien spécialiste de programmes principal, CRDI

**Marc Van Ameringen**, directeur du Bureau régional de l'Afrique australe
Politologue et ancien coordonnateur du Programme du CRDI concernant l'Afrique du Sud



* Nommé en septembre 2000
** Nommé en janvier 2000
*** A démissionné en novembre 2000
**** A démissionné en octobre 2000

# COORDONNÉES DU CRDI

## Sur l'Internet

| | |
|---|---|
| www.crdi.ca | Site Web du CRDI |
| idrinfo.idrc.ca | Catalogues et banques de données de la bibliothèque |
| info@idrc.ca | Renseignements généraux |
| reference@idrc.ca | Service de référence à la bibliothèque |
| pub@idrc.ca | Renseignements sur les publications du CRDI |
| mag@idrc.ca | Correspondance adressée à la rédaction du magazine électronique *Explore* |

## Siège social

BP 8500, Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9
*Adresse municipale :* 250, rue Albert, 5e étage, Ottawa (Ontario), Canada K1P 6M1

Tél. : (+1.613) 236.6163
Téléc. : (+1.613) 238.7230
Courriel : info@idrc.ca
Web : www.crdi.ca



## Asie

**Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et de l'Est**
Tanglin PO Box101, Singapour 912404
République de Singapour
*Adresse municipale :* 30 Orange Grove Road, 7e étage
RELC Building, Singapour 258352
République de Singapour

Tél. : (+65) 235.13.44, 235.15.76, 235.18.65
Télec. : (+65) 235.18.49
Courriel : asro@idrc.org.sg
Web : www.idrc.org.sg/index_f.html

**Bureau régional de l'Asie du Sud**
208 Jor Bagh, New Delhi 110 003, Inde

Tél. : (+ 91.11) 461.941.11/12/13
Téléc. : (+ 91.11) 462.2707
Courriel : saro@idrc.org.in
Web : www.crdi.ca/saro/index_f.html

## Amérique latine et Caraïbes

**Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes**
Casilla de Correos 6379, Montevideo, Uruguay
*Adresse municipale :* Plaza Cagancha 1335, Piso 9
111000 Montevideo, Uruguay

Tél. : (+598.2) 902.20.31 à 34, 902-20.37 à 43
Télec. : (+598.2) 902.02.23
Courriel : lacroinf@idrc.org.uy
Web : www.crdi.ca/lacro

## Afrique

**Bureau régional de l'Afrique orientale et australe**
PO Box 62084, Nairobi, Kenya
*Adresse municipale :* Liaison House, 2nd and 3rd floors
State House Avenue, Nairobi, Kenya
(N.B. Tout courrier doit être adressé à
la directrice régionale)

Tél. : (+254.2) 7131.60/61, 7132.73/74, 7135.78/79,
7136.90/91, 7136.99
Téléc. : (+254.2) 7110.63
Courriel : chunja@idrc.or.ke
Web : www.crdi.ca/earo/index_f.html

**Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord**
CP 14 Orman, Giza, Le Caire, Égypte
*Adresse municipale :* 3 Amman Square, 5e étage,
Dokki, Le Caire, Égypte

Tél. : (+ 20.2) 336.70.51/52/53/54/57
Téléc. : (+ 20.2) 336.70.56
Courriel : skamel@idrc.org.eg
Web : www.crdi.ca/cairo/index_f.html

**Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale**
BP 11007, CD Annexe, Dakar, Sénégal
*Adresse municipale :* Avenue Cheikh Anta Diop,
Angle Boulevard de l'Est, Dakar, Sénégal

Tél. : (+ 221) 864.00.00
Téléc. : (+ 221) 825.32.55
Courriel : mdrame@idrc.org.sn
Web : www.crdi.ca/braco/index_f.html

# RAPPORT FINANCIER

## LE BILAN FINANCIER



Les revenus du Centre en 2000-2001 ont totalisé 135,3 millions $ et ses dépenses, également 135,3 millions $, compte non tenu des coûts ponctuels de 1,7 million liés à la restructuration, et il en résulte un excédent d'exploitation minime de 38 000 $. Une fois les coûts de restructuration pris en considération, le Centre clôture l'exercice avec un déficit d'exploitation de 1,6 million $, ce qui réduit l'avoir d'ouverture de 1,8 million à 0,2 million $. Dans le plan d'exploitation 2001-2002, la direction a pris des mesures afin de ramener l'avoir à 4 millions $.

En vertu de la structure de coûts du Centre, qui établit une distinction entre les **programmes de recherche pour le développement**, le **soutien de la recherche pour le développement** et les **services administratifs**, les ratios de dépenses s'établissaient à 70/15/15, alors qu'ils étaient de 71/14/15 l'an dernier.

À sa réunion de mars 2000, le Conseil des gouverneurs s'est dit inquiet de la situation financière du Centre et de sa capacité de conserver un niveau sain de dépenses de programme à l'avenir, une inquiétude que la direction partage. Pour remédier à cela, la présidente du Centre a mis sur pied un groupe de travail chargé de procéder à un examen opérationnel, afin d'en arriver à un équilibre acceptable entre les dépenses de programme et les dépenses d'exploitation, ainsi qu'à un avoir raisonnable. L'exercice 2000-2001 a été une année de transition pour le Centre, qui a dû remanier ses opérations pour mettre en œuvre le nouveau Plan quinquennal 2000-2005. On a incité le groupe de travail à examiner et lancer des initiatives de restructuration stratégique qui ne mettraient pas en péril la mission du CRDI. L'examen avait pour objectif de trouver des économies d'environ 4 millions $ sur les trois prochaines années, dont 1,6 million proviendraient de la restructuration de la présence régionale du Centre.

Parmi les mesures de restructuration proposées, que le Conseil a par la suite approuvées, mentionnons la concentration des activités du Centre en Afrique orientale et australe au bureau régional de Nairobi, au Kenya. Cette décision entraînera la fermeture du Bureau régional de l'Afrique australe à Johannesburg, en Afrique du Sud, en septembre 2001. Le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes a également fait l'objet d'un remaniement. Sur le plan de la programmation, le bureau de Montevideo se concentrera désormais sur le Cône Sud et les régions andines, tandis que l'administration des programmes en Amérique centrale et dans les Caraïbes sera confiée en grande partie au personnel en poste à Ottawa. Les autres mesures prises comprennent des changements

aux modalités de prestation du domaine de programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement, la réduction de la taille de la bibliothèque et la réorganisation de ses activités, la cession des activités relatives à un logiciel d'exploitation semi-commercial, ainsi que l'accession de deux secrétariats internationaux et d'un grand projet institutionnel à un statut autonome. Ces mesures devraient donner lieu à des économies nettes d'environ 2,6 millions $ une fois intégralement mises en œuvre. L'examen opérationnel se poursuivra en 2001-2002 afin de trouver des manières de réaliser les autres économies nécessaires.

Parallèlement à l'examen opérationnel, la présidente du Centre s'efforce de faire augmenter le crédit parlementaire du CRDI, qui constitue sa principale source de revenu. Tout au long de l'année, un petit groupe a travaillé en étroite collaboration avec des représentants de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) dans le but d'obtenir une hausse de l'aide publique au développement (APD). Entre-temps, l'ACDI, qui gère l'enveloppe de l'APD du Canada, a facilité l'acceptation de la demande du Conseil des gouverneurs du CRDI, qui souhaitait que le niveau de référence du crédit annuel du Centre soit augmenté d'environ 4,5 millions $ en 2001-2002.



## Les affectations de programme

**Tableau 1. Affectations de programme (millions $) en 2000-2001 et 1999-2000**

| | 2000-2001 | | | 1999-2000 | Écart entre les réalisations |
|---|---|---|---|---|---|
| | Budget révisé | Réalisations | Écart | Réalisations | |
| **Affectations totales** | **104 088** | **101 938** | **(2 150)** | **104 000** | **-2,0 %** |
| Programmes de recherche pour le développement | | | | | |
| Programmes du Centre | 44 088 | 43 565 | (523) | 46 860 | -7,0 % |
| Activités liées à l'augmentation des revenus | 60 000 | 58 373 | (1 627) | 57 140 | 2,2 % |

On entend par affectations les fonds expressément mis de côté pour les activités des programmes de recherche pour le développement. Pour l'exercice clos le 31 mars 2001, les affectations de programme totales se sont élevées à 101,9 millions $ (tableau 1). Les affectations destinées aux programmes du Centre ont atteint 99 p. 100 du budget prévu alors que l'objectif fixé pour les activités liées à l'augmentation des revenus a été atteint à 97 p. 100. Le budget d'affectations du Centre en 2000-2001 avait été établi à un niveau inférieur à celui de l'année précédente.

## Les engagements en cours

Au 31 mars 2001, le Centre avait des engagements pouvant atteindre 110 millions $ (comparativement à 128,6 millions $ au 31 mars 2000) pour les quatre prochaines années à l'égard de quelque 900 projets en cours. Toutefois, le Centre n'est tenu d'honorer ces engagements que si le Parlement ou les donateurs externes lui octroient des fonds et que si les bénéficiaires respectent les conditions des protocoles d'accord. En conséquence, aucun passif n'est constaté dans les états financiers. Les engagements en cours se répartissent comme suit : 61,4 millions $ sont destinés à des projets financés au moyen du crédit parlementaire, 45,1 millions $ à des projets financés par d'autres donateurs, dont l'ACDI, et 3,5 millions $, provenant d'un crédit parlementaire supplémentaire octroyé, durant l'exercice 1993-1994, au Projet d'interventions essentielles en santé en Tanzanie (PIEST).

## Les revenus

**Tableau 2. Revenus (millions $) en 2000–2001 et 1999-2000**

| | 2000–2001 | | | 1999–2000 | Écart entre les réalisations |
|---|---|---|---|---|---|
| | Budget | Réalisations | Écart | Réalisations | |
| **Revenu global** | **146 905** | **135 308** | **(11 597 )** | **137 106** | **–1,3 %** |
| Crédits parlementaires | 92 291 | 91 242 | (1 049) | 90 250 | 1,1 % |
| Activités liées à l'augmentation des revenus | 50 488 | 39 796 | (10 692) | 43 313 | –8,1 % |
| Recouvrement des coûts d'administration, revenus de placement et autres revenus | 4 126 | 4 270 | 144 | 3 543 | 20,5 % |

Les revenus de l'exercice se sont élevés à 135,3 millions $, soit 11,6 millions $ de moins que prévu (tableau 2). La majeure partie de cet écart est attribuable aux revenus moindres constatés au titre des activités liées à l'augmentation des revenus.



Le **crédit parlementaire** demeure la principale source de revenu du CRDI. En 2000–2001, il représentait 67 p. 100 environ de son revenu global. Le crédit parlementaire du CRDI provient d'une affectation de l'enveloppe de l'APD du Canada, dont le Centre reçoit approximativement 4 p. 100. Le montant reçu a en fait été plus élevé que prévu en raison de rajustements effectués en cours d'exercice par le Conseil du Trésor en ce qui a trait à la rémunération. La portion du crédit parlementaire utilisée pour financer l'acquisition de biens immobilisés est reportée et amortie de la même manière et sur la même période que les immobilisations en question. Le solde est constaté à titre de revenu dans l'exercice pour lequel il est approuvé. Cette année, les montants affectés à l'acquisition de biens immobilisés se sont chiffrés à 1,2 million $, ce qui est légèrement inférieur au montant prévu au budget (1,4 million $) et a influé de façon positive sur le revenu total constaté au titre du crédit parlementaire. L'amortissement des fonds reçus pour l'acquisition d'immobilisations et qui sont reportés a été de 2,2 millions $, conformément au budget. Les revenus provenant du crédit parlementaire supplémentaire (PIEST) ont atteint 1,7 million $ pour l'exercice, ce qui est inférieur de 1,9 million $ au montant prévu au budget en raison d'une diminution des activités de ce projet.

Les fonds provenant des activités liées à l'augmentation des revenus ont trait aux recherches menées ou administrées par le Centre pour le compte d'autres organismes. Les revenus à ce titre ont atteint 39,8 millions $, en baisse de 10,7 millions $ sur les prévisions budgétaires, surtout en raison de retards survenus dans l'engagement de fonds pour de nouveaux projets. Ces revenus comprennent une somme de 30,1 millions $ provenant de l'ACDI et destinée à des partenariats.

Le Centre recouvre une partie de ses coûts d'administration en exigeant des frais pour la gestion des activités liées à l'**augmentation des revenus**. Les revenus tirés du recouvrement des coûts d'administration ont atteint 1,8 million $ pour l'exercice, soit 0,1 million $ de plus que le montant prévu au budget. Les revenus de placement ont été de 1,2 million $, en hausse de 0,2 million $ sur les prévisions budgétaires, en raison des rendements plus élevés des placements et d'un portefeuille plus important. Enfin, les autres revenus, tirés de la sous-location de locaux à bureaux, des installations de conférence et de réception, de la vente de publications et de diverses autres sources, ont totalisé 1,2 million $, ce qui est inférieur d'environ 0,2 million $ à ce qui était prévu, écart attribuable à une perte nette de change sur l'évaluation des éléments d'actif monétaires en fin d'exercice.

## Les dépenses

**Tableau 3. Dépenses (millions $) en 2000–2001 et 1999–2000**

| | 2000–2001 | | | 1999–2000 | Écart entre les réalisations |
|---|---|---|---|---|---|
| | Budget | Réalisations | Écart | Réalisations | |
| **Total des dépenses** | **146 451** | **136 961** | **(9 490)** | **139 738** | **–1,5 %** |
| Programmes de recherche pour le développement | 103 106 | 95 430 | (7 676) | 98 397 | –3,1 % |
| Soutien de la recherche pour le développement | 22 016 | 20 111 | (1 905) | 20 294 | –0,9 % |
| Services administratifs | 21 329 | 19 729 | (1 600) | 21 047 | –3,1 % |
| Coûts liés à la restructuration | 0 | 1 691 | (1 691) | 0 | 100,0 % |

En 2000–2001, les dépenses se sont élevées à 135,3 millions $, compte non tenu des coûts de 1,7 million $ liés à la restructuration. Ce montant est inférieur de 11,1 millions $ au budget prévu, ce qui, comme pour les revenus, s'explique en grande partie par les dépenses moins élevées au chapitre des activités liées à l'augmentation des revenus.



Les dépenses relatives aux **programmes de recherche pour le développement** correspondent aux coûts directs (surtout sous forme de subventions et de contributions) des projets de recherche scientifique et technique qui sont soit financés, soit administrés par le CRDI. Il s'agit aussi bien des programmes du Centre que des activités liées à l'augmentation des revenus. En 2000–2001, les dépenses afférentes aux programmes du Centre ont atteint 55,6 millions $ et ont dépassé les prévisions budgétaires de 3 millions $, en raison du rythme plus rapide que prévu des décaissements. Les dépenses afférentes aux activités liées à l'augmentation des revenus ont totalisé 39,8 millions $, soit 10,7 millions $ de moins que ne le prévoyait le budget, en raison des retards dans l'engagement de fonds pour de nouveaux projets comme cela a été expliqué plus haut, qui ont donné lieu à des dépenses nettes moins élevées.

Le **soutien de la recherche pour le développement** regroupe les coûts liés aux activités à forte concentration de savoir qui viennent appuyer les programmes de recherche pour le développement. Ces activités comprennent le soutien technique, les éléments qui complètent les programmes et la gestion des programmes. Les dépenses relatives au soutien de la recherche pour le développement se sont élevées à 20,1 millions $ et des économies de 1,9 million $ ont été réalisées par rapport aux prévisions. Ces économies sont surtout attribuables aux postes vacants, aux frais de communication moins élevés et à divers autres éléments.

Sous les **services administratifs** sont regroupées les diverses fonctions d'orientation, de direction, d'administration et de services qui appuient le fonctionnement du Centre dans son ensemble et l'aident à assumer ses responsabilités organisationnelles, dont l'administration de sept bureaux régionaux. Les dépenses à ce chapitre ont été de 19,7 millions $ et il y a eu des économies de 1,6 million $. Là encore, ces économies sont attribuables aux postes vacants, aux frais de communication moins élevés et à divers autres éléments.

# ÉTATS FINANCIERS

## RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE D'ÉTATS FINANCIERS

La direction assume la responsabilité des états financiers exposés dans le présent rapport annuel, lesquels ont été examinés et approuvés par le Conseil des gouverneurs du Centre. Ces états financiers, qui comprennent des chiffres que la direction a appréciés en se fondant sur son expérience et son jugement, ont été correctement préparés dans les limites matérielles acceptables et sont conformes aux principes comptables généralement reconnus. La direction assume aussi la responsabilité de toute l'information présentée dans le rapport annuel, cette information étant conforme à celle qui figure dans les états financiers.

La direction s'appuie sur des méthodes et des systèmes de contrôle financier qui garantissent, d'une manière raisonnable, la fiabilité des données financières, la protection des biens et l'efficacité des activités, le tout conformément à la *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international* et aux règlements administratifs du Centre. Les Services de vérification du CRDI sont chargés de procéder à l'examen périodique des mécanismes de contrôle interne et de veiller à leur application.



C'est au Conseil des gouverneurs qu'il incombe de s'assurer que la direction assume ses responsabilités en matière de communication de l'information financière et de contrôle interne. Il remplit cette fonction, qui comporte entre autres volets l'examen et l'approbation des états financiers, par l'entremise du Comité des finances et de la vérification. Ce comité, formé de gouverneurs, se réunit régulièrement avec la direction, les vérificateurs internes et les vérificateurs externes.

Le vérificateur général du Canada procède, en toute indépendance, à une vérification des états financiers conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Sa vérification comprend les sondages et autres procédés nécessaires pour lui permettre d'exprimer une opinion sur les états financiers. Le Comité des finances et de la vérification du Conseil des gouverneurs demeure à l'entière disposition des vérificateurs externes.

La présidente du CRDI,

Maureen O'Neil

Maureen O'Neil

La vice-présidente, Ressources,

Johanne Charbonneau

le 22 juin 2001

AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au Centre de recherches pour le
développement international
et au ministre des Affaires étrangères



J'ai vérifié le bilan du Centre de recherches pour le développement international au 31 mars 2001 et les états des résultats et de l'évolution de l'avoir et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction du Centre. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière du Centre au 31 mars 2001 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Pour le vérificateur général du Canada

Richard Flageole, FCA
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
le 25 mai 2001

# BILAN

au 31 mars 2001
(en milliers de dollars)

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| **Actif** | | |
| À court terme | | |
| Encaisse et placements à court terme (note 3) | | |
| Non affectés | 8 212 | 8 417 |
| Affectés | 31 050 | 24 250 |
| Débiteurs (note 4) | 14 322 | 10 398 |
| Frais payés d'avance | 1 404 | 1 495 |
| | 54 988 | 44 560 |
| Placements à long terme (note 5) | 2 983 | 2 983 |
| Immobilisations (note 6) | 5 817 | 6 761 |
| Dépôts recouvrables | 144 | 152 |
| Fonds de dotation (note 7) | 490 | 522 |
| | **64 422** | **54 978** |
| **Passif** | | |
| À court terme | | |
| Créditeurs et charges à payer (note 4) | 9 453 | 8 711 |
| Revenus reportés (note 8) | 42 094 | 31 215 |
| | 51 547 | 39 926 |
| Revenus reportés à long terme (note 8) | 1 585 | 1 572 |
| Financement reporté – immobilisations (note 9) | 5 817 | 6 761 |
| Provision pour avantages sociaux futurs | 3 343 | 3 178 |
| Loyer reporté pour le siège social | 1 484 | 1 210 |
| Fonds de dotation (note 7) | 490 | 522 |
| | 64 266 | 53 169 |
| **Avoir** | 156 | 1 809 |
| | **64 422** | **54 978** |

Engagements (notes 14 et 15)
Éventualités (note 17)

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

Approuvé au nom du Conseil :

La présidente,

Maureen O'Neil

La vice-présidente, Ressources,
et directrice des finances,

# ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'ÉVOLUTION DE L'AVOIR

pour l'exercice clos le 31 mars 2001
(en milliers de dollars)

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| **Revenus** | | |
| Activités liées à l'augmentation des revenus (note 10) | 39 796 | 43 313 |
| Recouvrement des coûts d'administration (note 10) | 1 810 | 1 746 |
| Revenus de placement | 1 223 | 387 |
| Autres revenus | 1 237 | 1 410 |
| | 44 066 | 46 856 |
| **Dépenses** | | |
| Programmes de recherche pour le développement | | |
| Programmes du Centre | 55 634 | 55 084 |
| Activités liées à l'augmentation des revenus | 39 796 | 43 313 |
| | 95 430 | 98 397 |
| Soutien de la recherche pour le développement | | |
| Soutien technique | 9 636 | 9 224 |
| Éléments qui complètent les programmes | 6 269 | 7 029 |
| Gestion des programmes | 4 206 | 4 041 |
| | 20 111 | 20 294 |
| Services administratifs | | |
| Administration | 14 719 | 15 474 |
| Administration des bureaux régionaux | 5 010 | 5 573 |
| | 19 729 | 21 047 |
| | 135 270 | 139 738 |
| Coût d'exploitation net avant financement gouvernemental | (91 204) | (92 882) |
| Crédit parlementaire (note 11) | 87 342 | 85 073 |
| Crédit parlementaire supplémentaire (note 12) | 1 727 | 2 923 |
| Amortissement du financement reporté – immobilisations (note 9) | 2 173 | 2 254 |
| | 91 242 | 90 250 |
| Résultats d'exploitation avant les coûts liés à la restructuration | 38 | (2 632) |
| Coûts liés à la restructuration (note 13) | 1 691 | – |
| Résultats d'exploitation nets | (1 653) | (2 632) |
| Avoir au début de l'exercice | 1 809 | 4 441 |
| Avoir à la fin de l'exercice | 156 | 1 809 |

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

# ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice clos le 31 mars 2001
(en milliers de dollars)

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| **Flux de trésorerie — activités d'exploitation** | | |
| Résultats d'exploitation nets | (1 653) | (2 632) |
| Éléments sans incidence sur l'encaisse | | |
| Amortissement des immobilisations | 2 173 | 2 254 |
| Gain sur cession d'immobilisations | (11) | (40) |
| Provision pour avantages sociaux futurs | 621 | 430 |
| Amortissement du financement reporté — immobilisations | (2 173) | (2 254) |
| Amortissement du loyer reporté | 274 | 274 |
| | (769) | (1 968) |
| Variation nette du fonds de roulement à l'exclusion de l'encaisse et des placements à court terme | 7 341 | 6 036 |
| **Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation** | **6 572** | **4 068** |
| **Flux de trésorerie — activités de financement** | | |
| Augmentation (diminution) des revenus reportés à long terme | 13 | (2 547) |
| Financement des immobilisations | 1 229 | 1 946 |
| **Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement** | **1 242** | **(601)** |
| **Flux de trésorerie — activités d'investissement** | | |
| Acquisitions d'immobilisations | (1 218) | (1 905) |
| Augmentation de l'encaisse affectée | (6 801) | (1 569) |
| **Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement** | **(8 019)** | **(3 474)** |
| **Diminution nette de l'encaisse** | **(205)** | **(7)** |
| Encaisse et placements à court terme non affectés au début de l'exercice | 8 417 | 8 424 |
| **Encaisse et placements à court terme non affectés à la fin de l'exercice** | **8 212** | **8 417** |

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

(en milliers de dollars, sauf indication contraire)

## 1. Pouvoirs et objets

Le Centre de recherches pour le développement international (le Centre) est une société sans capital-actions créée en 1970 par le Parlement du Canada qui a promulgué, à cette fin, la *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international*. Ses activités sont financées principalement au moyen d'un crédit parlementaire annuel. Le Centre est réputé être un organisme de bienfaisance reconnu pour les besoins de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Le Centre a pour mission de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en œuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions.



## 2. Principales conventions comptables

Les états financiers ont été établis conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada et suivent les principales conventions comptables énoncées ci-après.

### a) Financement gouvernemental

La portion du crédit parlementaire qui sert à l'acquisition d'immobilisations est reportée et est amortie selon la même méthode et sur la même période que les immobilisations connexes. Le solde du crédit parlementaire est comptabilisé dans l'exercice pour lequel il est approuvé.

Les crédits parlementaires reçus aux fins de projets particuliers sont reportés et constatés quand les dépenses connexes sont engagées.

### b) Revenus

Les fonds reçus ou à recevoir en vertu de contrats pour des activités liées à l'augmentation des revenus sont inscrits à titre de revenus reportés. Ces derniers sont constatés à titre de revenus dans l'exercice où les dépenses connexes sont engagées. Tous les autres revenus sont inscrits selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

### c) Versements de subventions

Tous les versements de subventions sont assujettis à l'attribution des crédits du Parlement. Ils sont enregistrés comme dépenses dans l'exercice où ils deviennent exigibles conformément aux dispositions des accords signés et des politiques de paiement du CRDI. Les remboursements afférents aux versements de subventions effectués antérieurement sont comptabilisés en réduction des dépenses de l'exercice tant que le projet est en cours et dans les autres revenus quand le projet est clos.

d) Immobilisations et amortissement

Les immobilisations sont comptabilisées au coût et amorties, à compter de l'exercice suivant l'acquisition, de façon linéaire sur leur durée de vie utile prévue. Pour chaque catégorie d'immobilisations, la durée de vie utile prévue est la suivante :

| | |
|---|---|
| Matériel informatique | 3 ans |
| Logiciels | 3 ou 5 ans |
| Mobilier et matériel de bureau | 5 ans |
| Véhicules | 3 ans |
| Réseau téléphonique | 5 ans |
| Améliorations locatives | Durée non écoulée du bail |

e) Placements

Les placements à court terme sont comptabilisés au moindre du coût et de la valeur au marché. Les placements à long terme sont comptabilisés au coût. Quand un placement à long terme subit une moins-value durable, la valeur comptable est réduite pour tenir compte de cette moins-value.



f) Fonds de dotation

Les fonds de dotation comprennent les sommes reçues sous forme de legs, de cadeau ou de don et sont généralement destinés à des fins précises. Les dépenses connexes sont imputées à la partie appropriée du fonds durant l'exercice où elles sont engagées. Les revenus gagnés sont enregistrés au crédit dans les fonds de dotation.

g) Conversion des devises

Les opérations en devises sont converties en dollars canadiens une fois par semaine selon le taux de change en vigueur la dernière journée de la semaine précédente. Les actifs et passifs monétaires en devises sont rajustés en fonction du taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les gains et les pertes sur change sont inclus dans les résultats de l'exercice sous la rubrique Autres revenus.

h) Provision pour avantages sociaux futurs

Tout employé ayant accumulé plus de cinq années de service a droit à une indemnité de départ calculée à raison d'une semaine de salaire par année de service. Le passif pour cette indemnité est inscrit dans les comptes quand l'avantage est acquis par l'employé.

i) Loyer reporté

Toute période de loyer gratuite et les autres avantages incitatifs liés à des contrats de location à long terme sont reportés et amortis de façon linéaire sur la durée du contrat et comptabilisés en réduction de la dépense

j) Charges de retraite

Les employés du Centre participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les employés et le Centre sont tenus de cotiser au régime. Ces cotisations représentent la totalité des obligations contractées par le Centre au titre du régime de pensions de retraite et elles sont comptabilisées sur une base courante. En vertu des mesures législatives en vigueur, le Centre n'est pas tenu de cotiser pour les insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique. La charge de retraite de l'exercice est de 2 042 $ (2000 : 1 136 $).

## 3. Encaisse et placements à court terme

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Encaisse | 2 131 | 3 719 |
| Placements à court terme | | |
| Banques à charte canadiennes | 19 795 | 18 963 |
| Sociétés commerciales | 15 346 | 9 971 |
| Banques étrangères | 1 990 | 14 |
| | 39 262 | 32 667 |

Le Centre est autorisé à investir dans les titres productifs d'intérêts des institutions susmentionnées. Ces fonds sont placés dans des instruments du marché monétaire à court terme qui doivent bénéficier d'une cote équivalente ou supérieure à R-1 (bas) selon l'évaluation d'une agence reconnue de cotation des titres. Les instruments de placement consistent principalement en des acceptations bancaires, des dépôts à échéance fixe et des billets à court terme.



Le rendement moyen du portefeuille du Centre au 31 mars 2001 était de 5,07 p. 100 (2000 : 5,32 p. 100) et la durée moyenne des placements était de 72 jours (2000 : 85 jours). La juste valeur marchande des placements au 31 mars 2001 équivalait approximativement à leur valeur comptable nette.

Certains des comptes bancaires du Centre sont assortis d'une marge de crédit. Au 31 mars 2001, aucune marge de crédit n'était utilisée.

Du montant total de l'encaisse et des placements à court terme, 31 050 $ (2000 : 24 250 $) sont affectés à des activités de recherche précises :

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Activités liées à l'augmentation des revenus | 27 583 | 19 055 |
| Interventions en santé – Afrique | 3 467 | 5 195 |
| | 31 050 | 24 250 |

## 4. Débiteurs et créditeurs

Les débiteurs et les créditeurs sont enregistrés dans le cours normal des activités. Ils sont payables sur présentation et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de ces comptes avoisine la juste valeur en raison de leur échéance brève. Une fraction importante (69 p. 100) des débiteurs est due par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et ne présente aucun risque notable de crédit. Du montant total des débiteurs, 12 629 $ (2000 : 8 537 $) se rapportaient à des activités liées à l'augmentation des revenus.

## 5. Placements à long terme

Ces fonds sont investis dans une obligation du gouvernement du Canada venant à échéance en 2004. Au 31 mars 2001, le rendement moyen de cette obligation était de 6,50 p. 100 (2000 : 6,50 p. 100) et l'échéance moyenne à l'émission était de sept ans. La juste valeur marchande de l'obligation était de 3 135 $ au 31 mars 2001 (2000 : 3 044 $).

## 6. Immobilisations

| | Coût | | Amortissement cumulé | | Valeur comptable nette | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2001 | 2000 | 2001 | 2000 | 2001 | 2000 |
| Matériel informatique | 6 747 | 6 955 | 5 605 | 5 661 | 1 142 | 1 294 |
| Améliorations locatives | 2 007 | 1 963 | 1 116 | 1 219 | 891 | 744 |
| Logiciels | 4 480 | 4 318 | 1 661 | 767 | 2 819 | 3 551 |
| Mobilier et matériel de bureau | 1 867 | 1 839 | 1 410 | 1 378 | 457 | 461 |
| Réseau téléphonique | 1 386 | 1 376 | 1 168 | 1 086 | 218 | 290 |
| Véhicules | 1 009 | 1 000 | 719 | 579 | 290 | 421 |
| | 17 496 | 17 451 | 11 679 | 10 690 | 5 817 | 6 761 |

L'amortissement relatif à l'exercice est de 2 173 $ (2000 : 2 254 $).



## 7. Fonds de dotation

De temps à autre, le Centre reçoit des legs et des dons. Le Centre administre ces fonds conformément aux directives reçues des donateurs. Voici le détail des activités pour l'exercice :

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Solde au début de l'exercice | 522 | 354 |
| Nouveaux apports | – | 150 |
| Intérêts créditeurs | 24 | 18 |
| Dépenses | (56) | – |
| Solde en fin d'exercice | 490 | 522 |

## 8. Revenus reportés

Les revenus reportés comprennent la portion non dépensée au 31 mars 2001 des fonds reçus ou à recevoir au titre des activités liées à l'augmentation des revenus, ainsi que la portion non dépensée du crédit parlementaire supplémentaire accordé au mois de mars 1994 (voir note 12). Les soldes sont les suivants :

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| **À court terme** | | |
| Activités liées à l'augmentation des revenus | 40 212 | 27 592 |
| Crédit parlementaire supplémentaire | | |
| Interventions en santé – Afrique | 1 882 | 3 623 |
| | 42 094 | 31 215 |
| **À long terme** | | |
| Crédit parlementaire supplémentaire | | |
| Interventions en santé – Afrique | 1 585 | 1 572 |
| | 43 679 | 32 787 |

Du montant reporté relatif aux activités liées à l'augmentation des revenus, une somme de 27 972 $ (2000 : 20 346 $) vient de l'ACDI. De ce montant, 18 048 $ (2000 : 14 063 $) ont été reçus durant l'exercice et 9 924 $ (2000 : 6 283 $) étaient dus par cette dernière à la fin de l'exercice.

## 9. Financement reporté — immobilisations

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Solde au début de l'exercice | 6 761 | 7 069 |
| Financement des acquisitions d'immobilisations | 1 229 | 1 946 |
| Amortissement | (2 173) | (2 254) |
| Solde en fin d'exercice | 5 817 | 6 761 |

## 10. Activités liées à l'augmentation des revenus

Les activités liées à l'augmentation des revenus désignent plus particulièrement les activités de recherche exécutées ou administrées par le Centre pour le compte d'autres entités. Ces activités de recherche sont financées par l'ACDI et par d'autres organismes, dont certains du gouvernement du Canada. Les revenus constatés se répartissent ainsi entre ces différentes sources :

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| ACDI | 30 137 | 31 237 |
| Autres organismes | 8 826 | 11 567 |
| Autres organismes du gouvernement du Canada | 833 | 509 |
| | 39 796 | 43 313 |

Le Centre recouvre les coûts d'administration dans le cadre des activités liées à l'augmentation des revenus. Pour l'exercice, les sommes récupérées s'établissaient à 1 810 $ (2000 : 1 746 $), dont 1 062 $ (2000 : 926 $) provenaient de l'ACDI.

## 11. Crédit parlementaire

| | 2001 | 2000 |
|---|---|---|
| Crédit parlementaire voté | 88 571 | 87 019 |
| Report pour les acquisitions d'immobilisations (note 9) | (1 229) | (1 946) |
| Crédit parlementaire comptabilisé dans l'état des résultats et de l'évolution de l'avoir | 87 342 | 85 073 |

## 12. Crédit parlementaire supplémentaire

En mars 1994, le Centre s'est vu accorder un crédit parlementaire supplémentaire de 27 millions $, affecté au financement de deux projets précis. Durant l'exercice, les revenus constatés s'élevaient à 1,7 million $ (2000 : 2,9 millions $).

## 13. Coûts liés à la restructuration

Au cours des dernières années, les sources de revenus du Centre ont décliné graduellement en raison de l'inflation persistante et de la diminution des crédits parlementaires en dollars absolus. Par conséquent, la direction a implanté un plan de restructuration qui fut approuvé par le Conseil des Gouverneurs en mars 2001. Parmi les principales mesures de restructuration, mentionnons la fermeture du Bureau régional de l'Afrique australe, dont le coût est estimé à 1,1 million $, la réorganisation du Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes et la consolidation de plusieurs autres activités du Centre. La restructuration devrait être terminée au plus tard le 30 septembre 2001 à un coût total estimatif de

1,7 million $, dont 0,6 million allant aux indemnités de départ. Le passif associé aux coûts liés à la restructuration est de 1,6 million $ et est présenté dans les créditeurs et les charges à payer.

## 14. Engagements en vertu de contrats de location-exploitation

Le Centre a signé des contrats de location pour le logement de son personnel dans différents pays et pour des locaux et du matériel qu'il utilise au Canada et dans les bureaux régionaux. Les contrats de location expirent à des dates différentes et le dernier prend fin en 2009. Les paiements annuels minimaux à verser en vertu des différents contrats de location sont les suivants :

| | |
|---|---|
| 2001-2002 | 5 152 |
| 2002-2003 | 5 359 |
| 2003-2004 | 5 243 |
| 2004-2005 | 4 969 |
| 2005-2009 | 16 394 |
| | 37 117 |



## 15. Engagements contractuels — subventions et élaboration de projets

Le Centre s'est engagé à effectuer des versements totalisant 110,0 millions $ (2000 : 128,6 millions $) au cours des quatre prochains exercices, dans la mesure où le Parlement du Canada et les partenaires externes lui octroient des fonds et où les bénéficiaires respectent les conditions des protocoles d'accord. Du total des engagements contractuels, 61,4 millions $ (2000 : 69,9 millions $) doivent venir directement du Centre, le solde de 48,6 millions $ (2000 : 58,7 millions $) devant provenir de partenaires externes.

## 16. Opérations entre apparentés

Outre les opérations entre apparentés dont il est fait mention ailleurs dans les présents états financiers, le Centre entretient des liens en matière de propriété commune avec tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Le Centre fait affaire avec ces derniers dans le cours normal de ses activités.

## 17. Éventualités

Une réclamation de quelque 0,8 million $ afférente à un bien loué en Inde est en suspens à la fin de l'exercice. En se fondant sur les avis juridiques reçus, la direction estime qu'il n'est pas possible de déterminer le montant du passif pouvant découler, le cas échéant, de cette poursuite. Le Centre est défendeur dans d'autres procès en instance. La direction considère toutefois comme improbable qu'il en résulte des passifs significatifs.

## 18. Chiffres correspondants

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés de façon à être conformes à la présentation adoptée en 2001.